

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Podpora malého a středního podnikání v Evropské unii na příkladu vybrané firmy  
Support of Small and Medium-sized Entrepreneurship in the European Union in an Instance  
of Selected Company

Student: Daniel Hořínek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Bc. Monika Mynarzová, Ph.D

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra evropské integrace

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Daniel Hořínek**

Studijní program:

N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

6210T004 Eurospráva

Téma:

Podpora malého a středního podnikání v Evropské unii na příkladu  
vybrané firmy  
Support of Small and Medium-sized Entrepreneurship in the European  
Union in an Instance of Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska malého a středního podnikání a jeho podpory v Evropské unii
3. Podnikání firmy Starobělský pivovar, a.s.
4. Analýza dotačního titulu a jeho dopadu na konkurenceschopnost vybrané firmy
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
SRDOŠOVÁ, K., R. JURČÍK, M. VYKLICKÝ a I. ČUPROVÁ. *The European Union Support of Small and Medium-sized Enterprises in Czech and Slovak Republic*. Brno: 1. VZPPP, 2015. 111 s. ISBN 978-80-904990-5-8.  
ZAHRADNÍK, Petr. *Kohezní politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck, 2016. 656 s. ISBN 978-80-7400-527-5.

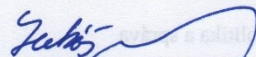


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bc. Monika Mynarzová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018

  
Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty



Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně. V seznamu použité literatury uvádím veškerou literaturu a elektronické zdroje, které byly pro tvorbu mé diplomové práce použity.

V Ostravě dne 21. dubna 2018



.....  
Daniel Hořínek

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Monice Mynarzové, Ph. D. za odbornou pomoc a věnovaný čas při tvorbě diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska malého a středního podnikání a jeho podpory v Evropské unii....	7
2.1	Charakteristika malého a středního podnikání .....	7
2.1.1	Význam malého a středního podnikání v Evropské unii.....	7
2.2	Podpora podnikání prizmatem Kohézní politiky Evropské unie .....	10
2.2.1	Základní pojmy, principy a cíle Kohézní politiky EU .....	11
2.2.2	Kohézní politika EU v programovém období 2014-2020 .....	13
2.2.3	Strukturální a investiční fondy Evropské unie .....	15
2.2.4	Kohézní politika v letech 2014-2020 v České republice.....	17
2.2.5	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost .....	20
2.2.6	Vybrané programy na podporu malých a středních podniků v EU .....	22
3	Podnikání firmy Starobělský pivovar, a.s. ....	24
3.1	Charakteristika firmy .....	24
3.1.1	Historie a vývoj firmy .....	25
3.1.2	Organizační struktura firmy .....	25
3.1.3	Produkty firmy .....	26
3.1.4	Vývoj výstavu a tržeb firmy .....	27
3.2	Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy.....	28
3.2.1	Konkurence a situace na trhu pivovarnictví v České republice .....	29
3.2.2	SWOT analýza .....	31
3.2.3	Praktická aplikace SWOT analýzy na Starobělský pivovar, a.s.....	33
4	Analýza dotačního titulu a jeho dopadu na konkurenceschopnost vybrané firmy.....	43
4.1	Projekt: Technologie pro výrobu piva .....	43
4.1.1	Základní charakteristika projektu a žadatele .....	43
4.1.2	Rozpočet a financování projektu.....	44
4.1.3	Závazné indikátory a cíle projektu .....	45

4.1.4	Technická specifikace projektu .....	47
4.2	Zhodnocení přínosu dotačního titulu a vlivu na konkurenceschopnost firmy.....	50
4.3	Návrhy a doporučení.....	52
4.3.1	Návrh na projekt č. 1 - Technologie.....	52
4.3.2	Návrh na projekt č. 2 - Marketing .....	53
4.3.3	Návrh na projekt č. 3 - Úspora energie .....	54
4.3.4	Další doporučení pro rozvoj pivovaru a jeho podnikání .....	55
5	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury .....	60
	Seznam zkratk.....	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Malé a střední podniky (MSP) zastávají v Evropské unii (EU) zcela zásadní postavení a představují hnací motor ekonomik členských států EU. Významnou měrou se podílejí na snižování nezaměstnanosti a přispívají k tvorbě nových pracovních míst. Ovlivňují i další makroekonomické agregáty, které mají rozhodující dopad na ekonomický růst jednotlivých států či EU jako celku.

Rozvoj a prosperita MSP je do značné míry podmíněna vytvořením příznivých podmínek na trhu, a proto je ze strany EU vyvíjena snaha o podporu těchto subjektů prostřednictvím různých iniciativ a podpůrných nástrojů. Důležitou je v tomto ohledu kohézní politika EU na základě, které jsou malým a středním podnikům poskytovány finanční prostředky určené k podpoře a rozvoji jejich podnikání. V programovém období 2014-2020 je kohézní politika EU realizována prostřednictvím evropských strukturálních a investičních fondů. Členství České republiky v EU dává podnikům na území ČR příležitosti získat finanční podporu ze smluvených operačních programů (OP). V aktuálním programovém období je v ČR k dispozici dohromady 21 OP, přičemž stěžejním pro potřeby této diplomové práce je Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tento OP je mimo jiné zaměřen na rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků a pro jeho účely v letech 2014-2020 je vyčleněna částka 4,3 mld. EUR.

Diplomová práce je strukturována do tří hlavních obsahových kapitol. Po úvodu následuje kapitola druhá, která nastiňuje charakteristiku a význam MSP v České republice a Evropské unii. Dále je pozornost věnována teoretickému pojetí kohézní politiky na úrovni EU. Stěžejní je vymezení kohézní politiky EU v programovém období 2014-2020 a její implementace na úrovni České republiky.

Třetí kapitola je zaměřena na podnikání firmy Starobělský pivovar, a.s. Součástí charakteristiky firmy a jejího podnikání je rovněž popis konkurence a celkové situace na trhu pivovarnictví a sladovnictví v ČR. Za účelem identifikace vnitřních a vnějších faktorů působících na firmu je realizována SWOT analýza, z jejichž výsledků je pro vybranou firmu doporučena strategie dalšího rozvoje.

Ve čtvrté kapitole je detailně představen investiční projekt firmy, který byl v roce 2017 realizován prostřednictvím *OP PIK Technologie III*. Následuje zhodnocení dopadu projektu na konkurenceschopnost firmy a navržení vhodných doporučení pro další rozvoj firmy.



Cílem této diplomové práce je zhodnotit přínos plynoucí z využití dotačního titulu a zachycení dopadu realizace projektového záměru na konkurenceschopnost firmy Starobělský pivovar, a.s. Dále je cílem zpracovat návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti této firmy na základě použití dostupných nástrojů podpory podnikání v ČR v programovém období 2014-2020.

Diplomová práce vychází z domácí i zahraniční literatury, která je doplněna internetovými zdroji a interními dokumenty firmy Starobělský pivovar, a.s. V rámci metodologického postupu bylo využito metod analýzy a komparace. Práce jako celek a její dílčí výstupy budou bezprostředně po jejich zpracování poskytnuty majitelce Starobělského pivovaru k dalšímu užití.

## 2 Teoretická východiska malého a středního podnikání a jeho podpory v Evropské unii

Malé a střední podnikání tvoří stěžejní součást vyspělých ekonomik Evropské unie. Pro hlubší zkoumání významu podpory pro MSP v EU je nezbytné vymezit základní pojmy, které se k tématu vztahují.

### 2.1 Charakteristika malého a středního podnikání

Zapletalová (2015) uvádí, že se malé a střední podnikání chápe v různých ekonomikách odlišně s ohledem na jejich národní kontext. Evropská unie chápe MSP dle aktuální definice z roku 2014<sup>1</sup>: „Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, a/nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur.”

**Tabulka 2.1: Dělení malého a středního podnikání**

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017a; vlastní zpracování

Podle zprávy o vývoji MSP z roku 2016 zaměstnává střední podnikatel méně než 250 osob a jeho roční obrat nepřesahuje částku 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR. Malý podnik představuje podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR. Drobný podnik, který je vymezen jako mikropodnik, zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR. Do MSP řadíme všechny fyzické a právnické osoby vykonávající podnikatelskou činnost a zároveň splňující výše uvedená kritéria. Rozdělení podniků je rovněž stěžejní v souvislosti s možnostmi finanční podpory poskytované z příslušných zdrojů EU či ČR, kdy oprávněnost čerpat prostředky se různí na základě velikosti podniku (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017a).

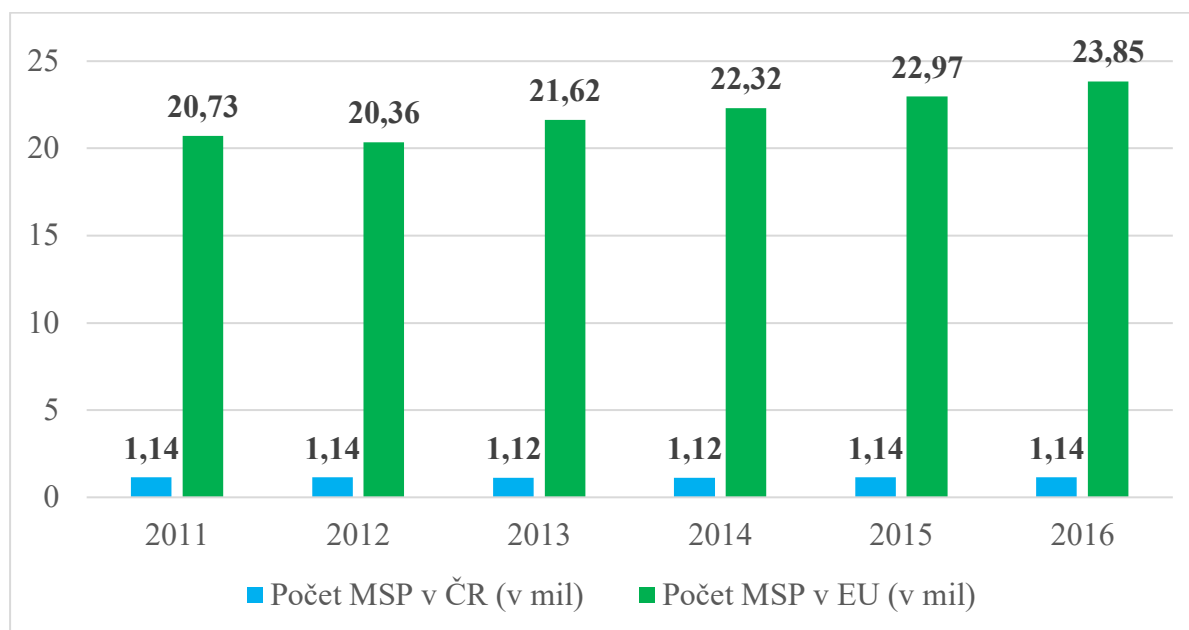
#### 2.1.1 Význam malého a středního podnikání v Evropské unii

Významnost MSP pro ekonomiku ČR potažmo EU lze pozorovat z hlediska jejich funkcí. Živělová a Zichová (2002) je popisují jako prostředek zajištění soutěžního prostředí a konkurence na trhu, zdroje inovací a pracovních příležitostí či zabezpečení odborné přípravy a

<sup>1</sup> Příloha nařízení Evropské komise č. 651/2014

praxe pro mladé. Lze konstatovat, že malé a střední podnikání představuje v EU významnou hnací sílu celé ekonomiky.

**Graf 2.1: Vývoj počtu MSP v podnikatelské sféře v ČR a EU v letech 2011-2016 (v mil)**

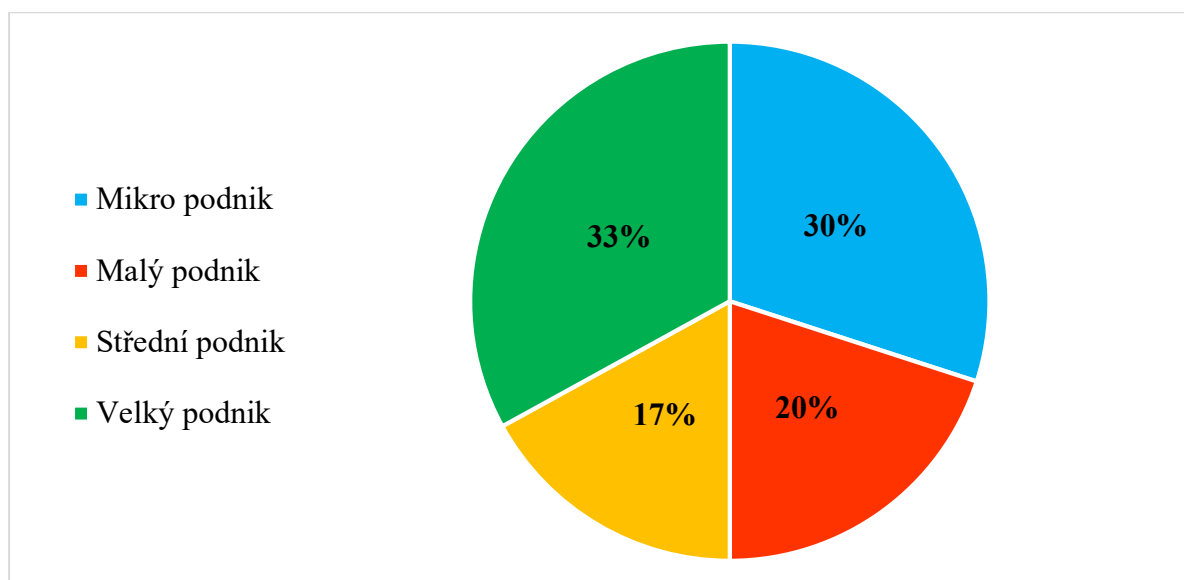


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017a; Evropská komise, 2017; vlastní zpracování

Dle výše uvedených hodnot v grafu 2.1 lze konstatovat, že MSP zaujímají zcela zásadní postavení z hlediska jejich podílu na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v obou ČR a EU. Dle statistik ČSÚ vykonávalo v ČR podnikatelskou činnost v roce 2016 celkem 1 444 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249. Z toho celkem 881 509 tvořili fyzické osoby a zbylých 262 908 tvořili právnické osoby. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2016 byl 99,8 %. Oproti roku 2015 došlo k nárůstu v počtu MSP o 3 717 podniků. V EU tvořili MSP rovněž 99,8 % všech subjektů v nefinanční podnikatelské sféře. V absolutním vyjádření to bylo 23 849 000 z celkových 23 894 000 subjektů (Evropská komise, 2017).

Malé a střední podnikání je tzv. motorem evropského hospodářství. Jak potvrzuje výroční zpráva o evropských MSP 2016/2017 (Annual Report on European SMEs 2016/2017), která je každoročně zpracována pro účely Evropské komise. V rámci MSP bylo v roce 2016 bylo zaměstnáno přes 93 milionů lidí, což představovalo celkem 66,6 % všech zaměstnaných v nefinanční podnikatelské sféře v zemích EU-28 (Evropská komise, 2017).

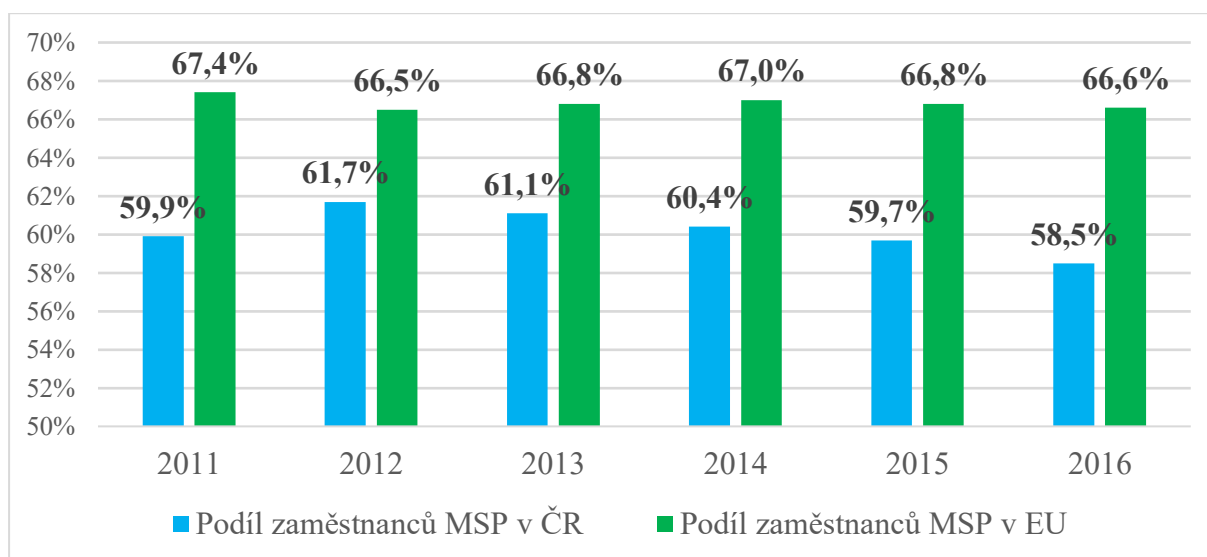
**Graf 2.2: Zaměstnanost v EU dle velikosti podniku v roce 2016 (v %)**



Zdroj: Evropská komise, 2017; vlastní zpracování

Výše uvedený graf 2.2 zobrazuje míru zaměstnanosti lidí v Evropské unie v nefinanční podnikatelské sféře v roce 2016 podle velikosti podniku. V rámci velkých podniků bylo zaměstnáno celkem 33 % zaměstnanců v EU. Na úrovni MSP mají největší podíl mikro podniky, které představovali 30 % zaměstnanců v podnikatelské sféře zemí EU. Následovali malé podniky s 20 % a nejmenší podíl měli střední podniky se 17 %.

**Graf 2.3: Srovnání vývoje podílu zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR a EU v letech 2011-2016 (v %)**



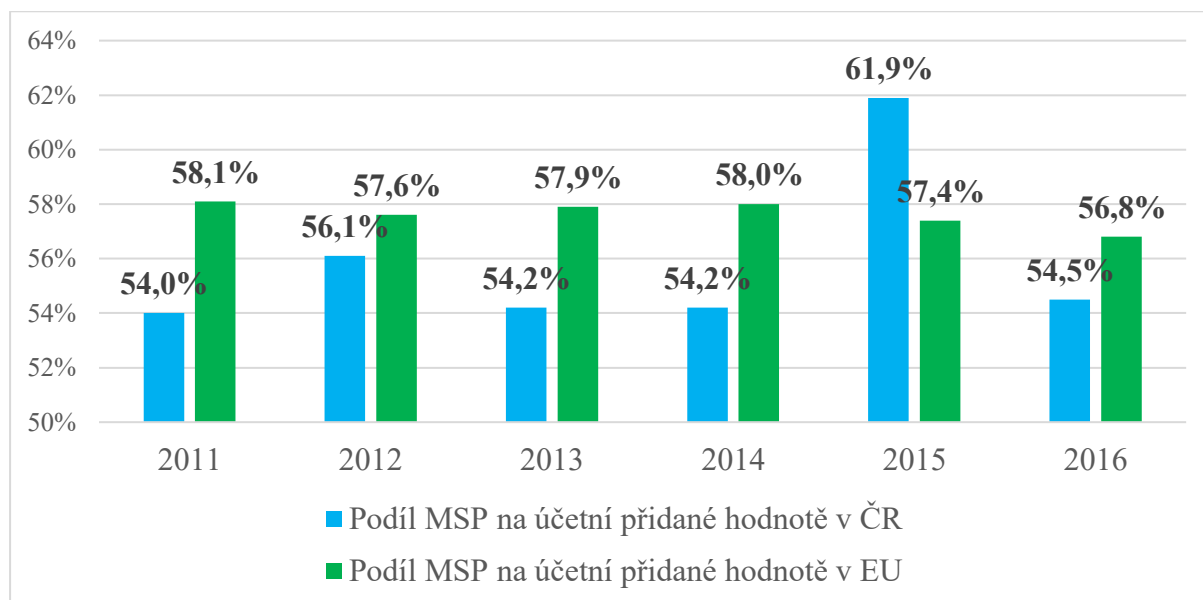
Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017a; Evropská komise, 2017; vlastní zpracování

Graf 2.3 ukazuje, že MSP významnou měrou ovlivňuje také míru zaměstnanosti v zemích EU. Podle statistik ČSÚ od roku 2011 zaměstnávají MSP v průměru 60 %



zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR. V roce 2016 byl celkový počet zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR 3 148 000, z toho 1 839 000 bylo zaměstnáno v rámci MSP. Pro srovnání s EU-28 bylo od roku 2011 v průměru 67 % všech zaměstnanců nefinanční podnikatelské sféry zaměstnáno v MSP.

**Graf 2.4: Vývoj podílu MSP na účetní přidané hodnotě v ČR a EU v letech 2011-2016 (v %)**



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017a; Evropská komise, 2017; vlastní zpracování

Graf 2.4 zobrazuje vývoj účetní přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2011-2016. Celková přidaná hodnota podnikatelské sféry v ČR v roce 2016 činila 2 981 585 mil. Kč. Podíl MSP na celkové přidané hodnotě podnikatelské sféry v roce 2016 činil 1 624 292 mil. Kč, tj. 54,5 %. V EU-28 se MSP v roce 2016 podíleli z 56,8 % na celkové účetní přidané hodnotě, což představovalo více jak 4,03 bilionů EUR.

## 2.2 Podpora podnikání prizmatem Kohézní politiky Evropské unie

V současnosti, kdy obchod, investice a další formy ekonomických vztahů podléhají procesu globalizace, existuje stále výraznější konkurence a soutěživost mezi jednotlivými regiony a jejich ekonomickými aktivitami. Jak uvádí Zahradník (2016) ne všechny státy potažmo regiony v EU soutěží za stejných okolností a mají stejnou výchozí pozici z hlediska hospodářských, sociálních a geografických podmínek. Existují tedy podstatné hospodářské a sociální rozdíly nejen mezi členskými státy, ale také mezi jednotlivými regiony EU.

## 2.2.1 Základní pojmy, principy a cíle Kohézní politiky EU

V rámci vymezení politik v oblasti vyváženého rozvoje v podmínkách EU existují 3 základní politiky, které jsou rozdílné jak z hlediska časového, tak obsahového.<sup>2</sup>

*Kohézní politika EU* neboli *Politika hospodářské a sociální (a územní) soudržnosti* přispívá k systematickému odstraňování disparit mezi členskými státy a regiony EU. Pro zjednodušení bude v rámci této práce využíván pojem *kohézní politika* či *politika soudržnosti*. Fojtíková a kol. (2014) uvádí, že politika soudržnosti de facto vzniká až podpisem Maastrichtské smlouvy<sup>3</sup>, která vstoupila v platnost v roce 1993. Tato politika je založena na principu finanční solidarity a smyslem je podpořit posílení hospodářské, sociální a územní soudržnosti mezi členskými zeměmi EU.

Zahradník (2016) dále uvádí, že kohézní politika je politikou rozvojovou, která je prováděna za účelem podpory dlouhodobého udržitelného růstu a usnadnění procesů strukturálního přizpůsobování. Jako základní cíl lze podle Hájka a Novosáka (2010) vnímat harmonický rozvoj členských zemí EU pomocí redukce rozdílů mezi jednotlivými regiony a snižování zaostávání znevýhodněných regionů.

Politika soudržnosti patří do skupiny tzv. politik se sdílenými pravomocemi EU<sup>4</sup>. Podle Bachtlera (2013) může být nástrojem určeným k makroekonomickému účelu (například stabilizace jako odpověď na hospodářskou krizi) nebo může posloužit jako mikroekonomická iniciativa (například investiční pobídky podnikům). Stěžejním nástrojem politiky soudržnosti je, v porovnání s regulačním charakterem ostatních politik, vynakládání investic. Tyto investice jsou součástí víceletých programů zaměřených primárně na méně rozvinuté země a regiony EU, avšak všechny státy potažmo regiony mají nárok na jistou podporu. Kohézní politika tedy vyžaduje určitou míru solidarity, pro kterou je chápána jako opora evropské integrace, která sehrává zásadní roli v rozšiřování a prohlubování EU. Soudržnost neboli koheze je vysvětlována jako stupeň sociální a politické tolerance k rozdílům v sociálním a ekonomickém blahobytu mezi jednotlivými regiony a skupinami napříč Evropskou unií (Molle, 2007).

---

<sup>2</sup> 1) *Regionální politika* se na nadnárodní úrovni začala rozvíjet při přijetí Římských smluv v roce 1957. Cílem bylo přispět ke snižování hospodářských rozdílů mezi regiony, zpočátku na trhu práce a poté došlo k rozšíření na strukturální problémy. K financování této politiky byly využívány fondy a jiné finanční prostředky z rozpočtu Společenství. 2) *Strukturální politika* vznikla koncem 80. let 20. st., kdy za účelem větší koordinace došlo k integrování regionální politiky s částí sociální a zemědělské politiky na úrovni Evropských společenství. K financování této politiky bylo tehdy využíváno strukturálních fondů, zejména Evropského fondu regionálního rozvoje, Evropského zemědělského garančního a podpůrného fondu a Evropského sociálního fondu. 3) *Politika hospodářské a sociální soudržnosti neboli Kohézní politika EU* viz text

<sup>3</sup> Tzv. Smlouva o Evropské unii

<sup>4</sup> S ratifikací Lisabonské smlouvy dochází ke změně formálního rozložení agendy EU a rozdělení kompetencí mezi EU a členské státy do třech kategorií: výlučné pravomoci, sdílené pravomoci, koordinační a doplňkové pravomoci.

Na soudržnost se dá pohlížet ze třech hledisek: hospodářské, sociální a územní. Fojtíková a kol. (2014) uvádí, že *hospodářská soudržnost* posuzuje ekonomickou konvergenci v EU, která je určována na základě ekonomických indikátorů jako HDP na obyvatele, produktivita, přímé zahraniční investice či zaměstnanost. Projevuje se snižováním disparit mezi úrovněmi rozvoje regionů, směřuje k podnikům a k prostředí pro podnikání či jiným aktérům ekonomického rozvoje jako jsou například odbory. *Sociální soudržnost* je směřována za účelem minimalizace nezaměstnanosti a odvrácení bídy. Souvisí tedy s úrovní vzdělání, sociálním vyloučením různých skupin obyvatel a nezaměstnaností. *Územní soudržnost* je vnímána jako doplňková ve vztahu k hospodářské a sociální soudržnosti, jelikož základní cíl EU, tj. udržitelný a vyvážený rozvoj, je převáděn do územního kontextu. Integruje sociální a geografické dimenze území a jeho potenciál a vyjadřuje poskytování rovných příležitostí pro všechny občany Evropské unie bez ohledu na místo, kde žijí a pracují.

Molle (2007) tvrdí, že si EU důležitost jednotlivých aspektů soudržnosti uvědomila a poté je zahrnula do své kohézní politiky. Efekty, které koheze přinesla jsou hodnoceny na základě srovnání předcházejícího období vůči současnému. Konvergence neboli snižování disparit představuje pozitivní efekt tedy zlepšení koheze. Na druhé straně divergence neboli zvýšení disparit znamená její zhoršení.

Zahradník (2016) dále uvádí, že politika soudržnosti zastává výraznou část rámce hospodářské politiky EU. Z tohoto hlediska je tato politika silně obsahově spjata s Vnitřním trhem (VT) a stěžejními komunitárními prioritami, zejména se strategií Evropa 2020.

McCann (2015) konstatuje, že se jedná o desetiletou hospodářskou reformní agendu EU, která navazuje na Lisabonskou strategii a má za cíl prosazovat tři vzájemně se posilující priority. Jednou z nich je inteligentní růst, pomocí kterého má být ekonomika rozvíjena na základě znalostí a inovací. Priorita udržitelného růstu spočívá v podpoře konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiky méně náročnou na zdroje. Ekonomika s vysokou mírou zaměstnanosti, která se vyznačuje sociální a územní soudržností charakterizuje poslední prioritu označenou jako růst podporující začlenění. Zahradník (2016) dále tvrdí, že aby došlo k naplnění celkových rozvojových cílů musí se Kohézní politika EU soustředit na tři klíčové územní oblasti při maximalizaci přínosů evropské integrace:

- naplnit rozvojový potenciál zaostávajících regionů;
- soustředit se na odstraňování přeshraničních bariér a překážek integrace;
- zabezpečit pokračující přizpůsobení na regionální úrovni při zvyšování konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v kontextu „nízkouhlíkové“ ekonomiky.

### 2.2.2 Kohézní politika EU v programovém období 2014-2020

Politika soudržnosti je hlavní investiční politikou EU. Záměr pro aktuální programové období je posílit a rozšířit využití finančních nástrojů jako udržitelnější a efektivnější alternativy k tradičnímu grantovému financování. Snahou je také snížení byrokratické zátěže pro přijímající subjekty. Kohézní politika zároveň představuje nezbytný rámec pro investice a strategii pro naplnění sjednaných cílů v oblasti růstu již zmiňované Strategie Evropa 2020 (Evropská komise, 2014a).

Cíli na všechny města a regiony v EU a je realizována prostřednictvím cílů. Zahradník (2016) uvádí, že oproti minulému programovacímu období 2007-2013 byl Komisí navržen a následně zredukován počet cílů pro programové období 2014-2020 ze tří cílů na pouhé dva:

- *Investice pro růst a zaměstnanost,*
- *Evropská územní spolupráce.*

Tyto cíle jsou v souladu se Strategií Evropa 2020 na základě, které všechny regiony EU přispívají k naplňování společného cíle, tj. investice do pracovních míst a ekonomického růstu. Za účelem dosažení těchto cílů a naplnění dalších rozvojových potřeb jednotlivých regionů EU bylo na kohézní politiku pro aktuální programové období vyhrazeno 351,8 mld. EUR, což tvoří téměř třetinu (32,5 %) celkového rozpočtu EU<sup>5</sup> pro toto období. Vzhledem k tomu, že politika soudržnosti zavazuje členské státy ke spolufinancování z jejich národních rozpočtů, odhaduje se, že celkový dopad této politiky v letech 2014-2020 by mohl dosáhnout 450 mld. EUR (Hahn, 2011).

Změny pro aktuální programové období lze pozorovat například v nastolení vyšší míry odpovědnosti, která je umožněna nastavením jasnějších a měřitelných cílů s důrazem na plnění stanovených indikátorů. Dále zavedení systému předběžných podmínek, tj. nutnost splnění některých podmínek před poskytnutím finančních prostředků, snaha o sociální začlenění a posílení městské dimenze či vazba na hospodářskou reformu, kdy Evropská komise má pravomoc pozastavit financování pro některý z členských států v případě, že nejsou dodržovány hospodářská pravidla EU (Evropská komise, 2014a).

Základní územní jednotkou pro realizaci Kohézní politiky EU je region soudržnosti NUTS 2 dle klasifikace na územní statistické jednotky NUTS<sup>6</sup>. V současnosti jsou platné 4 úrovně NUTS (NUTS 0, NUTS 1, NUTS 2, NUTS 3) a 2 úrovně LAU (LAU 1, LAU 2). Tyto

---

<sup>5</sup> Celkový rozpočet EU na programové období 2014-2020 činí 1 082 mld. EUR.

<sup>6</sup> NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) upraveno Nařízením Evropského parlamentu a Rady č. 1059/2003 ze dne 26. května 2003 o zavedení společné klasifikace územních statistických jednotek.



úrovně NUTS jsou k jednotlivým územním jednotkám či celkům přiřazovány na základě počtu obyvatel a rozlohy. Tabulka 2.2 zobrazuje rozdělení územních jednotek v ČR.

**Tabulka 2.2: Klasifikace NUTS v České republice k roku 2017**

Kód	NUTS 0 stát	NUTS 1 území	NUTS 2 region soudržnosti	NUTS 3 kraj
<b>CZ</b>	Česká republika			
<b>CZ0</b>		Česká republika		
<b>CZ01</b>			Praha	
<b>CZ010</b>				Hlavní město Praha
<b>CZ02</b>			Střední Čechy	
<b>CZ020</b>				Středočeský kraj
<b>CZ03</b>			Jihozápad	
<b>CZ031</b>				Jihočeský kraj
<b>CZ032</b>				Plzeňský kraj
<b>CZ04</b>			Severozápad	
<b>CZ041</b>				Karlovarský kraj
<b>CZ042</b>				Ústecký kraj
<b>CZ05</b>			Severovýchod	
<b>CZ051</b>				Liberecký kraj
<b>CZ052</b>				Královéhradecký kraj
<b>CZ053</b>				Pardubický kraj
<b>CZ06</b>			Jihovýchod	
<b>CZ063</b>				Kraj Vysočina
<b>CZ064</b>				Jihomoravský kraj
<b>CZ07</b>			Střední Morava	
<b>CZ071</b>				Olomoucký kraj
<b>CZ072</b>				Zlínský kraj
<b>CZ08</b>			Moravskoslezsko	
<b>CZ080</b>				Moravskoslezský kraj

Zdroj: Český statistický úřad, 2011; vlastní zpracování

V rámci úrovně LAU 1 je v ČR 77 okresů a úroveň LAU 2 představuje 6 249 obcí. Regiony členských států EU vykazují v některých případech značné rozdíly z hlediska jejich ekonomické vyspělosti, které jsou do jisté míry způsobeny jednotlivými vlnami rozšiřování Unie. Pro posouzení ekonomické vyspělosti regionů využívá kohézní politika hrubý domácí produkt na obyvatele v paritě kupní síly<sup>7</sup>, který je v relativní procentní míře vztažen k průměru EU představující hodnotu 100. Při vymezení určitých prahových hodnot se tento ukazatel stává základem pro sestavení klasifikace regionů dle jejich ekonomické vyspělosti v příslušném

<sup>7</sup> HDP na obyvatele v PPS

programovém období. Zároveň je tedy stěžejním kritériem pro čerpání prostředků ze strukturálních a investičních fondů EU v programovém období 2014-2020. (Euroskop, 2014).

V probíhajícím období došlo ke změně týkající se kategorie regionů, které jsou rozčleněny do třech kategorií v závislosti na jejich způsobilosti k investicím vycházejících z rozvojových potřeb a ekonomické situace. První kategorií jsou *méně rozvinuté* regiony, u kterých je HDP na obyvatele nižší než 75 % průměru zemí EU. Míra spolufinancování v těchto regionech je stanovena mezi 75-85 %. Nutno dodat, že méně rozvinuté a odlehlé regiony zůstávají hlavní prioritou politiky soudržnosti pro období 2014-2020. Regiony *přechodové* jsou kategorií regionů, jejichž HDP na obyvatele se udržuje mezi 75 až 90 % průměru zemí EU. Tyto regiony budou mít sazbu spolufinancování 60 %. Třetí kategorií představují *více rozvinuté* regiony. Ukazatel HDP na obyvatele zde převyšuje hranici 90 % průměru EU a míra spolufinancování činí 50 %. Primárním cílem nové kategorie *přechodových* regionů je oživení a podpora těchto regionů v podobě cílených investic, přestože v posledních letech zaznamenaly pokrok z hlediska jejich konkurenceschopnosti. Podle odhadů by tato kategorie měla představovat celkem 51 oblastí a okolo 72 milionů obyvatel (Hahn, 2011).

### 2.2.3 Strukturální a investiční fondy Evropské unie

Jak uvádí Zahradník (2016) legislativní rámec v programovém období 2014-2020 pro využívání Evropských strukturálních a investičních fondů (European Structural and Investment Funds- ESIF) představuje soubor celkem sedmi nařízení<sup>8</sup> a dalších norem, které jsou s nimi úzce spjaty. Tento rámec vychází ze znění článku 174 Lisabonské smlouvy: „*Unie za účelem podpory harmonického vývoje rozvíjí a prosazuje svou činnost vedoucí k posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti. Unie se především zaměří na snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a na snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů.*“ V rámci uvedených nařízení jsou fondy definovány a jsou vymezena pravidla použitelná pro všechny fondy. ESIF tvoří celkem pět fondů:

- *Evropský fond pro regionální rozvoj* (European Regional Development Fund- ERDF),
- *Evropský sociální fond* (European Social Fund- ESF),
- *Fond soudržnosti* (Cohesion Fund- CF),
- *Evropský námořní a rybářský fond* (European Maritime and Fisheries Fund- EMFF) a

---

<sup>8</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Kohézním fondu, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006.

- *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova* (European Agricultural Fund for Rural Development- EAFRD).

Důležitou část obecných ustanovení tvoří její přílohy, které obsahují metodiky výpočtu přidělování finančních prostředků ve prospěch členských států a rovněž obsahově definují *Společný strategický rámec* (Common Strategic Framework- CSF). Jedná se o dokument, který přenáší cíle Strategie Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění do podoby klíčových akcí pro ESIF. Nadále pro každý tematický cíl stanovuje klíčová opatření, které mají být předmětem podpory z ESIF, a vytváří mechanismy za účelem zabezpečení soudržnosti a souladu programování ESIF s hospodářskými politikami a politikami zaměstnanosti EU a členských států (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016a).

Na CSF navazuje *Dohoda o partnerství* (Partnership Agreement- PA), jejíž smyslem je zakomponovat prvky CSF do vnitrostátního kontextu jednotlivých členských států EU. Jinými slovy jsou stanoveny národní rozvojové priority členského státu, které je potřeba uvést do souladu s prioritami financování celé EU tzv. tematickými cíli, viz tabulka 2.3.

**Tabulka 2.3: Rozdělení podpory ESIF dle tematických cílů Kohézní politiky EU pro programové období 2014-2020**

Tematické cíle	Podpora ESIF
1. Posilování výzkumu, technologického vývoje a inovací	EFRR, ESF
2. Zlepšení přístupu a rozvoj informačních a komunikačních technologií	EFRR, ESF
<b>3. Podpora malých a středních podniků</b>	EFRR, ESF
4. Snižování energetické náročnosti, podpora přechodu na nízkouhlíkové hospodářství	EFRR, ESF, FS
5. Podpora přizpůsobení se klimatickým změnám, řízení a prevence rizik	EFRR, FS
6. Ochrana životního prostředí a podpora efektivního využívání zdrojů	EFRR, FS
7. Podpora udržitelné dopravy a modernizace dopravní infrastruktury	EFRR, FS
8. Zvyšování kvalitní zaměstnanosti a podpora mobility pracovních sil	EFRR, ESF
9. Podpora sociálního začleňování, boj proti diskriminaci a chudobě	EFRR, ESF
10. Investice do vzdělávání, odborného výcviku a celoživotního učení	EFRR, ESF
11. Efektivní a transparentní veřejná správa a instituce	EFRR, ESF, FS

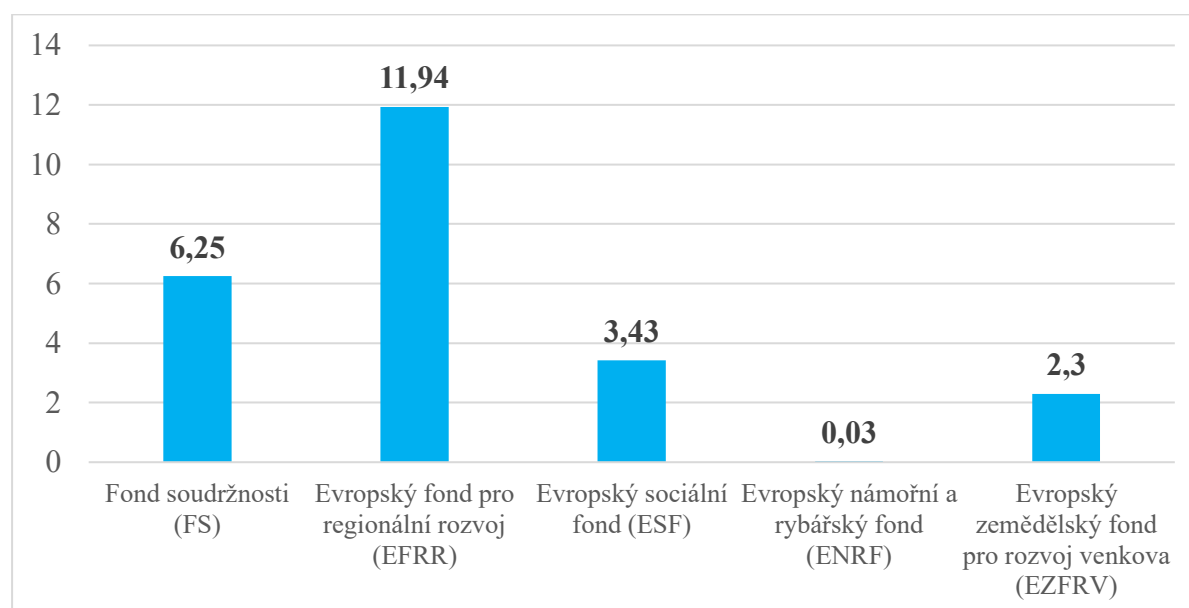
Zdroj: Evropská komise, 2015; vlastní zpracování

Příprava Dohody o partnerství je v gesci příslušného orgánu na úrovni členských států. V případě ČR byla PA připravována pod vedením Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR ČR) a vznikla v rámci široké spolupráce, která zahrnovala zástupce Evropské komise, ostatních ministerstev, regionálních i místních samospráv, akademické sféry a dalších. PA je považována za základní dokument zastřešující čerpání finančních prostředků z ESIF v programovém období 2014-2020. Z hlediska svého obsahu je závazná pro jednotlivé programové dokumenty, které z ní svým obsahem a zaměřením vycházejí. Součástí PA je analýza socioekonomické situace v členském státě, tamní disparity, rozvojové potřeby a potenciál. Na základě těchto poznatků dochází k vymezení priorit a očekávaných výsledků pro dané programové období. Dohoda o partnerství s ČR byla oficiálně schválena Evropskou komisí dne 26. srpna 2014, přičemž tímto dnem byl ukončen proces tvorby a vyjednávání, který trval téměř tři roky (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2017).

#### 2.2.4 Kohézní politika v letech 2014-2020 v České republice

V programovém období 2014-2020 byly pro ČR vyhrazeny prostředky ve výši téměř 24 miliard EUR. Zároveň byla nastavena společná pravidla pro ESIF, které jsou zdrojem finančních prostředků na programy určené pro Českou republiku.

**Graf 2.5: Financování z ESIF v České republice pro programové období 2014-2020 (v mld. EUR)**



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016b; vlastní zpracování

*Fond soudržnosti* neboli Kohézní fond je druhým největším fondem z hlediska poskytnutí finančních prostředků v programovém období 2014-2020 v ČR. Jeho zaměřením jsou investice do zeleného růstu a udržitelného rozvoje v oblasti dopravní infrastruktury,



ochrany životního prostředí a oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. Zlepšuje konektivitu v členských státech s HDP nižším než 90 % průměru zemí EU-28. *Evropský fond pro regionální rozvoj* s 11,94 mld. EUR je největším fondem z hlediska finanční alokace v ČR ve sledovaném období. Jeho zaměřením je posílení regionální hospodářské a sociální soudržnosti prostřednictvím investic do sektorů posilující růst, konkurenceschopnost a tvorbu pracovních míst. Je to například podpora inovací v podnikatelském sektoru, stavba silnic a železnic či zavádění služeb elektronické veřejné správy apod. Z EFRR jsou rovněž financovány projekty v rámci cíle Evropské územní spolupráce. *Evropský sociální fond* a jeho prostředky jsou soustředěny na investice v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. ESF podporuje neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty jako je například rekvalifikace nezaměstnaných osob, rozvoj vzdělávacích programů, ale také projekty na podporu lidí se zdravotním postižením a dalších znevýhodněných skupin. Z ESF budou v daném programovém období poskytnuty finanční prostředky ve výši 3,43 mld. EUR. *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova* směřuje své finanční prostředky na podporu rozvoje venkova. Napomáhá zvýšení konkurenceschopnosti v odvětví zemědělství a lesnictví, dále zlepšení stavu životního prostředí nebo kvality života ve venkovských oblastech. Finanční prostředky plynoucí z EZFRV jsou pro ČR ve sledovaném období 2,3 mld. EUR. *Evropský námořní a rybářský fond* je nejmenším fondem z hlediska finanční alokace v ČR pro dané období v celkové výši 0,03 mld. EUR. Z tohoto fondu jsou financovány aktivity související s mořským a vnitrozemským rybolovem, které podporují konkurenceschopnost, ochranu a zlepšování podmínek rybolovu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016b).

Na programové období 2014-2020 bylo pro ČR stanoveno celkem 21 programů, které tvoří Národní operační programy, Programy přeshraniční spolupráce, Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce. Tento soubor programů vznikl v návaznosti na osm tematických okruhů připravených na národní úrovni. Z hlediska svého obsahu a zaměření reflektují tyto okruhy rozvojové potřeby regionů a také výstupy problémových analýz zpracovaných jednotlivými resorty, kraji a zástupci měst a obcí. Příprava jednotlivých programů je v kompetenci příslušných resortů, které při tvorbě spolupracují s relevantními partnery hospodářskými, sociálními a také se zástupci neziskového sektoru, a to jak na regionální, tak lokální úrovni. Koordinační funkci při přípravě programových dokumentů bylo stejně jako v předchozím programovém období pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR<sup>9</sup>. Programy

---

<sup>9</sup> Na základě usnesení vlády ČR č. 650 ze dne 31. srpna 2011.

pro Českou republiku, které jsou spolufinancovány z ESIF v období 2014-2020 byly schváleny v listopadu 2012<sup>10</sup> (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014).

**Tabulka 2.4: Finanční alokace v rámci cíle Investice pro růst a zaměstnanost v ČR v programovém období 2014-2020**

CÍL: Investice pro růst a zaměstnanost	
Operační program Doprava (OP D)	4,6 mld. EUR
Integrovaný regionální operační program (IROP)	4,6 mld. EUR
Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)	4,3 mld. EUR
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)	2,7 mld. EUR
Operační program Životní prostředí (OP ŽP)	2,6 mld. EUR
Program rozvoje venkova (PRV)	2,3 mld. EUR
Operační program Zaměstnanost (OP Z)	2,1 mld. EUR
Operační program Praha - pól růstu ČR (OP PPR)	0,2 mld. EUR
Operační program Technická pomoc (OP TP)	0,2 mld. EUR
Operační program Rybářství (OP R)	0,03 mld. EUR
Celkem 23,9 mld. EUR pro Českou republiku	

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015; vlastní zpracování

V tabulce 2.4 je poskytnut výčet programů v rámci cíle Investice pro růst a zaměstnanost doplněnou o výši jejich finanční alokace z ESIF pro aktuální programové období. Celkově bylo pro naplnění tohoto cíle v České republice stanoveno deset programů s celkovou alokací 23,9 mld. EUR. Největší finanční alokací disponuje *Operační program Doprava* řízený Ministerstvem dopravy (MD), na který bylo vyčleněno 4,6 mld. EUR. Významným operačním programem nejen pro účely této diplomové práce, ale pro podnikání obecně je *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*, který je v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky (MPO ČR). Pro tento OP bylo vymezeno na programové období 2014-2020 celkově 4,3 mld. EUR.

<sup>10</sup> Na základě usnesení vlády ČR č. 867 ze dne 28. listopadu 2012.

**Tabulka 2.5: Finanční alokace v rámci cíle Evropská územní spolupráce v ČR v programovém období 2014-2020**

CÍL: Evropská územní spolupráce		
Programy přeshraniční spolupráce	ČR - Polsko	226 mil. EUR
	ČR - Sasko	157 mil. EUR
	ČR - Bavorsko	103 mil. EUR
	ČR - Rakousko	97 mil. EUR
	ČR - Slovensko	90 mil. EUR
Programy nadnárodní spolupráce	Interreg CENTRAL EUROPE	246 mil. EUR
	Interreg DANUBE	221 mil. EUR
Programy meziregionální spolupráce	INTERREG EUROPE	359 mil. EUR
	URBACT III	74 mil. EUR
	ESPON 2020	41 mil. EUR
	INTERACT III	39 mil. EUR
Celkem 1,6 mld. EUR pro ČR a další členské státy zapojené do 11 výše uvedených programů		

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015; vlastní zpracování

V tabulce 2.5 je představen přehled programů, které přispívají k naplnění cíle Evropská územní spolupráce pro období 2014-2020 v ČR. Řadí se zde Programy přeshraniční spolupráce, Programy nadnárodní spolupráce a Programy meziregionální spolupráce, které dohromady čítají jedenáct programů. Finanční alokace pro ČR a další zainteresované členské státy je v rámci tohoto cíle celkem 1,6 mld. EUR.

Programy jsou nadále tvořeny členskými státy při respektování obsahu příslušné Dohody o partnerství, která byla dohodnuta mezi daným členským státem a Evropskou komisí. ESIF jsou prostřednictvím operačních programů prováděny.

### 2.2.5 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

*Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* (OP PIK) je základním programovým dokumentem vypracovaným Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, který umožňuje čerpání finančních prostředků z ESIF v průběhu aktuálního programového období. Tento operační program byl schválen vládou v roce 2014<sup>11</sup> a později také Evropskou komisí v roce 2015<sup>12</sup>. Při jeho tvorbě mu byly oporou strategické dokumenty<sup>13</sup>, které byly

<sup>11</sup> Na základě vládního usnesení ze dne 14. července 2014 č. 581.

<sup>12</sup> Na základě Rozhodnutí Komise 3039 dne 29. dubna 2015.

<sup>13</sup> SSR a DP

přijaty na úrovni Evropské unie a České republiky (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015a).

Úspěšnými předchůdci nově vzniklého programu byli *Operační program Průmysl a podnikání*<sup>14</sup> a *Operační program Podnikání a inovace*<sup>15</sup>. OP PIK má významné postavení z hlediska podpory českých podnikatelů a stanovuje priority a cíle pro účinné využívání Evropského fondu pro regionální rozvoj v letech 2014-2020. Tento operační program je realizován v rámci cíle Investice pro růst a zaměstnanost, který je součástí strategie Kohézní politiky EU na aktuální programové období. OP PIK svým obsahem a zaměřením přispívá k naplnění tematických cílů 1 až 4 a tematického cíle 7, které jsou uvedeny v tabulce 2.3 této diplomové práce. Hlavním cílem OP PIK je dosáhnout ekonomiky, která je konkurenceschopná a udržitelná. To znamená, že místní podniky jsou schopny se dlouhodobě prosadit na světových trzích a vytvořit dostatek pracovních míst, přičemž základem této ekonomiky zůstávají znalosti a inovace (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015).

OP PIK zahrnuje celkem pět prioritních os (PO), jejichž výčet je uveden níže:

- Prioritní osa 1- *Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace (PO1)*,
- Prioritní osa 2- *Podpora podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků (PO2)*,
- Prioritní osa 3- *Efektivnější nakládání energií (PO3)*,
- Prioritní osa 4- *Rozvoj informačních a komunikačních technologií (PO4)*,
- Prioritní osa 5- *Technická pomoc (PO5)*.

Na přípravě operačního programu včetně uvedených prioritních os se podílely vedle MPO ČR také další resorty státní správy ČR, zástupci podnikatelské sféry spolu s hospodářskými a sociálními partnery MPO ČR. Na OP PIK bylo z EFRR vyčleněno okolo 117 mld. Kč. Přičemž podíl na celkové alokaci pro podporu podnikání MSK v rámci PO2 dosahuje 20,7 % (eNovation, 2014).

Pro lepší orientaci a účely vlastní implementace se operační program člení na tzv. *programy podpory*, jež byly schváleny vládou ČR<sup>16</sup> na začátku roku 2015. Z předpokládaného celkového počtu 24 programů, bylo v konečném důsledku přijato 20 programů podpory. Jednotlivé programy podpory jsou spolufinancovány z ESIF, konkrétně Evropského fondu pro regionální rozvoj. Vedle základní charakteristiky a cíle je v rámci všech programů podpory

---

<sup>14</sup> Program byl realizován v programovém období 2004-2006.

<sup>15</sup> Program byl realizován v programovém období 2007-2013.

<sup>16</sup> Jednání vlády ČR z dne 9. února 2015, čímž došlo k naplnění zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

vymezen okruh příjemců podpory, podmínky pro předkládání projektových záměrů, informace o podporovaných aktivitách apod. Na tyto programy podpory navazují výzvy pro předkládání projektů (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015b).

**Tabulka 2.6: Programy podpory prioritní osy 2 v rámci OP PIK v období 2014-2020**

PO / SC	Program podpory	Forma podpory	Příjemci**
<b>PO 2 - Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků</b>			
<b>SC 2.1 - Zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP</b>			
2_2.1	Technologie	Dotace	MSP
	Poradenství	Dotace	MSP
<b>SC 2.2 - Zvýšit internacionalizaci malých a středních podniků</b>			
2_2.2	Marketing	Dotace	MSP
<b>SC 2.3 - Zvýšit využitelnost infrastruktury pro podnikání</b>			
2_2.3	Nemovitosti	Dotace, FN*	MSP
<b>SC 2.4 - Zvýšit kapacitu pro odborné vzdělávání v MSP</b>			
2_2.4	Školící střediska	Dotace	MSP
<i><b>FN*</b>- vedle dotace jako hlavní formy podpory pro MSP je v daném programu podpory zvažována také forma finančních nástrojů, která podléhá předběžnému posouzení dle čl. 37 obecného nařízení. <b>Příjemci**</b> - v příjemcích jsou uvedeny pouze podnikatelské subjekty.</i>			

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015b; vlastní zpracování

Tabulka 2.6 poskytuje výčet programů podpory, které jsou součástí PO 2. Čítá celkem pět programů podpory, jejichž příjemci jsou pouze MSP a formou podpory je dotace. Důležitým pro potřeby této diplomové práce je program podpory 2\_2.1 *Technologie*. Tento program podpory je součástí *specifického cíle 2.1*, jež se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti začínajících a rozvojových MSP.

## 2.2.6 Vybrané programy na podporu malých a středních podniků v EU

Evropská komise vyvíjí značné úsilí na podporu úspěšného podnikání. Její neustálou snahou je zlepšovat podmínky pro MSP, a proto v červnu 2008 předložila iniciativu, která nese název *Small Business Act for Europe (SBA)*. Tato politická koncepce si klade za cíl zjednodušit přístup MSP na vnitřní trh EU i na trhy třetích zemí, a to prostřednictvím zásady „zelenou malým a středním podnikům.“ Jednou z priorit je snazší přístup ke kapitálu a inovacím, a snížení administrativní zátěže pro podnikatele. Za důležité lze rovněž považovat zajištění toho, aby politiky na vnitrostátní, regionální a místní úrovni zohledňovaly potřeby malých a středních podniků a tím napomáhaly jejich rozvoji. Za tímto účelem byla v květnu 2011 zřízena síť zmocněnců pro MSP. Snazší přístup k financování je zajištěn vyváženým souborem možností



financování ve formě: strukturálních fondů, programů na podporu výzkumu a inovací, mikrofinancování Progress a poskytování úvěrů ze strany Evropské investiční banky. Do poloviny roku 2012 využilo více než 175 tisíc MSP finančních nástrojů *Rámcového programu pro konkurenceschopnost a inovace* (Competitiveness and innovation framework programme-CIP). Půjčky ve výši zhruba 40 mld. EUR byly poskytnuty Evropskou investiční bankou více než 210 tisícům MSP v letech 2008-2011 (Evropská komise, 2014b).

V období 2014-2020 mohou MSP využít také *Program pro konkurenceschopnost malých a středních podniků* (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium sized Enterprises- COSME). Evropská komise financuje tento nadnárodní program přímo z rozpočtu EU. Jeho realizace připadá tedy členským státům Unie. Cílem programu COSME je zvýšit konkurenceschopnost těchto podniků a zároveň zvýšit zaměstnanost v členských státech Unie. COSME je přímým nástupcem *Rámcového programu konkurenceschopnost a inovace*, který probíhal v období od 2007-2013. Na rozdíl od něj se nezaměřuje na podporu inovačního podnikání. Oblast výzkumu a inovací je od roku 2014 součástí *Rámcového programu pro výzkum a inovace* (HORIZON 2020). Příspěvek ve výši 2,3 miliardy EUR z rozpočtu EU v rámci COSME má MSP pomoci zlepšit přístup k financování a usnadnění vstupu firem na zahraniční trhy (zejména díky Enterprise Europe Network- EEN), dále zlepšit podmínky pro zakládání podniků a jejich růst, a v neposlední řadě posílit podnikatelskou kulturu. Program COSME je komplementární ve vztahu k politice soudržnosti v programovém období 2014-2020, která je realizována prostřednictvím ESIF (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2014).

Dalším významným programem, který svými finančními prostředky napomáhá rozvoji vědy, výzkumů a inovací je *HORIZON 2020*. Jedná se o *Rámcový program pro výzkum a inovace EU*, který je platný pro programové období 2014-2020. Prostřednictvím programu je realizována strategie EU *Unie inovací*, která usiluje o vytvoření prostředí zjednodušující přeměnu inovativních nápadů v konkrétní produkty a služby. Výchozím bodem programu jsou podrobné analýzy stavu ekonomiky, společenských a ekologických podmínek a potřeb apod., které pomáhají stanovit nové priority v oblasti výzkumu a technologického rozvoje. Předchůdcem programu HORIZON 2020 byl 7. *rámcový program pro výzkum, technologický rozvoj a demonstrace* realizovaný v období 2007-2013. Pro aktuální programové období dosahuje finanční alokace rekordních 80 mld. EUR, což je nejvyšší alokace v historii těchto *rámcových programů* (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017b).

### 3 Podnikání firmy Starobělský pivovar, a.s.

Obsahem této kapitoly je podnikání firmy Starobělský pivovar, a.s. Úvodní část je věnována charakteristice firmy, její produkci, organizační struktuře, a vývoje výstavu piva a tržeb v posledních letech. V druhé části kapitoly je provedena SWOT analýza, která je aplikována za účelem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, a určení možné strategie dalšího rozvoje firmy.

#### 3.1 Charakteristika firmy

*Starobělský pivovar, a.s.* (dále jako „firma SBP“) je rodinným pivovarem, jehož sídlo i provozovna se nachází na území Moravskoslezského kraje, konkrétně v Ostravě – Staré Bělé. Firma SBP byla založena dne 15.7.2014<sup>17</sup> jako akciová společnost. Majitelka pivovaru zaměstnává rovněž některé z členů své rodiny, a proto má pivovar přívlastek rodinný.

**Tabulka 3.1: Základní údaje firmy**

Základní údaje	
Název	Starobělský pivovar, a.s.
Sídlo	Klečkova 1184/20, 724 00 Ostrava
Provozovna	Proskovická 1169, 724 00 Ostrava
Právní forma	Akciová společnost
Datum založení	15.07.2014
IČ	28658043
DIČ	CZ28658043

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2014; vlastní zpracování

Starobělský pivovar je klasifikován jako malý nezávislý minipivovar, jehož roční výstav piva, včetně piva vyrobeného v licenci, nepřesahuje množství 200 tis. hl. Zároveň splňuje následující podmínky:

- není hospodářsky ani právně závislý na jiném pivovaru,
- nadzemní ani podzemní provozní či skladovací prostory nejsou technologicky, nebo jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru (Celní správa ČR, 2015).

Verhoef (2003) vnímá minipivovary jako kategorii, která balancuje mezi koníčkem a komerční výrobou. V současnosti více než kdy dřív si minipivovary především na českém trhu vydobýly stálou pozici, která je do jisté míry způsobena tím, že se svou nabídkou odlišují od průmyslových pivovarů.<sup>18</sup> Pestrá nabídka piva a vysoká míra flexibility a inovace vzhledem k poptávce je stěžejní pro působení minipivovarů na trhu.

<sup>17</sup> Spisová značka 4434 B, Krajský soud v Ostravě

<sup>18</sup> Roční výstav průmyslových pivovarů přesahuje 500 tis. hl.

Starobělský pivovar spadá v rámci CZ-NACE do skupiny 11 – výroba nápojů. Do tohoto odvětví spadají všechny pivovary a konkrétně se jedná o výrobní třídu 11.05 – výroba piva.

### 3.1.1 Historie a vývoj firmy

Myšlenka, která vedla k vytvoření rodinného podniku specializujícího se na produkci piva, byla zrealizována 21. listopadu 2014. Tento den se považuje za počátek tradice Starobělského piva. V letech 2014-2015 bylo pivo vyráběné ve Starobělském pivovaru dostupné pouze jako čepované. Zároveň bylo pivo nabízeno k prodeji pouze v jedné restauraci ve Staré Bělé<sup>19</sup>. Vzhledem k nárůstu popularity a oblíbenosti piva v roce 2016 došlo k rozšíření základny větších zákazníků o dvě zbylé restaurace situované ve Staré Bělé, tj. restaurace *U Lípy* a restaurace *U Matěje*.

Snahou pivovaru již od svého vzniku je podporovat lokální sportovní kluby a aktivity. Od roku 2015 sponzoruje hokejový klub *HC Stará Bělá* a fotbalové kluby *FK Stará Bělá* a *MFK Vítkovice*. V roce 2016 navázal pivovar spolupráci také s mezinárodní veteránskou volejbalovou asociací *IVVA (International Veteran Volleyball Association)*. V neposlední řadě sponzoruje také vybrané vrcholové sportovce pocházejících z regionu jako jsou například hokejisti Petr Mrázek, Petr Kolouch či Lukáš Kucsera, dále tenista Jan Hájek či florbalista Patrik Suchánek.

### 3.1.2 Organizační struktura firmy

Od konce roku 2014, kdy pivovar započal svou činnost se počet zaměstnanců v rámci organizační struktury neměnil. SBP zaměstnává na hlavní pracovní poměr (HPP) celkem 4 osoby. Ředitelka a majitelka v jedné osobě je zodpovědná za celkový chod pivovaru a prodej piva související s hledáním nových zákazníků. V rámci výrobního úseku jsou v současnosti zaměstnány dvě osoby, tj. sládek a pomocník sládky, kteří zajišťují výrobu, skladování a rozvoz piva. V neposlední řadě je to administrativní pracovník, který zajišťuje fakturaci a veškerou administrativní činnost. Sezónně zaměstnává firma 2 až 3 brigádníky.<sup>20</sup> V případě potřeby firma najímá taktéž externí pracovní sílu na jednorázové pracovní činnosti.<sup>21</sup> Ke konci roku 2017 v rámci čerpání dotace a výsledného navýšení výrobních a ležáckých kapacit došlo k rozšíření organizační struktury o nové pracovní pozice a přirozeně také ke zvýšení celkového počtu zaměstnanců na HPP.

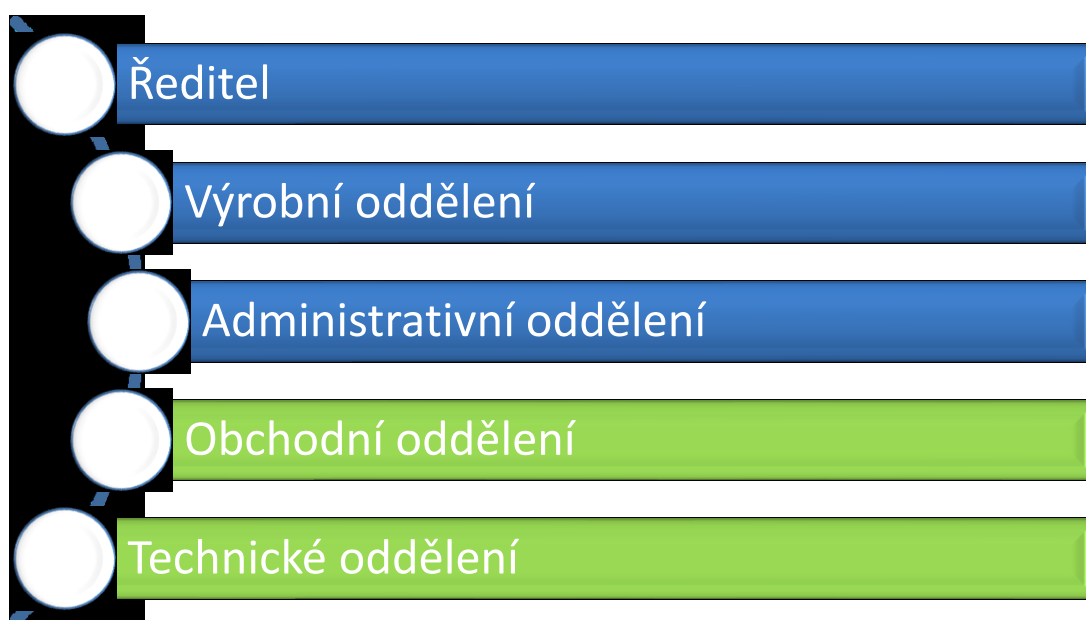
---

<sup>19</sup> Restaurace Tosca

<sup>20</sup> Brigádníci jsou najímáni v letních měsících a zaměstnání na Dohodu o provedení práce.

<sup>21</sup> Externí pracovníci jsou najímáni na základě Smlouvy o dílo.

**Obrázek 3.1: Schéma organizační struktury Starobělského pivovaru**



Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2017a; vlastní zpracování

Schéma organizační struktury (obrázek 3.1) zobrazuje jednotlivá oddělení v rámci firmy SBP. Oddělení v modrém poli, tj. ředitel, výrobní oddělení a administrativní oddělení jsou ty úseky organizační struktury, které byly její součástí již před realizací projektu a čerpání dotace. Zbylé dvě oddělení, tj. obchodní oddělení a technické oddělení se staly součástí organizační struktury firmy až po realizaci projektového záměru.

### 3.1.3 Produkty firmy

Firma SBP se od zahájení svého provozu zaměřuje především na výrobu jednoho druhu piva. S ohledem na výrobní a ležácké kapacity pivovaru je to zcela logické počínání, jelikož pivo je přednostně dodáváno do třech restauračních zařízení ve Staré Bělé. Doposud bylo strategií pivovaru vybudovat si zákaznickou základnu v okolí svého provozu a zajistit dostupnost svého piva během celého roku. Nutno podotknout, že v průběhu letních měsíců je míra konzumace piva i několika násobně vyšší než ve zbytku roku. Výroba je tedy soustředěna převážně na jeden druh piva, tj. *Starobělského ležáku*, aby byla poptávka po něm uspokojena kdykoli bez ohledu na roční období. Přesto dochází nárazově k výrobě také *Starobělského speciálu*, který se vaří například u příležitosti vánočních a velikonočních svátků.

Pivo je do restauračních zařízení dodáváno v 50 l a 30 l nerezových sudech a návštěvníkům podáváno jako čepované. Určitou konkurenční výhodou oproti ostatním minipivovarům v kraji jsou tzv. *Party soudky* určené maloodběratelům. Tyto soudky jsou o

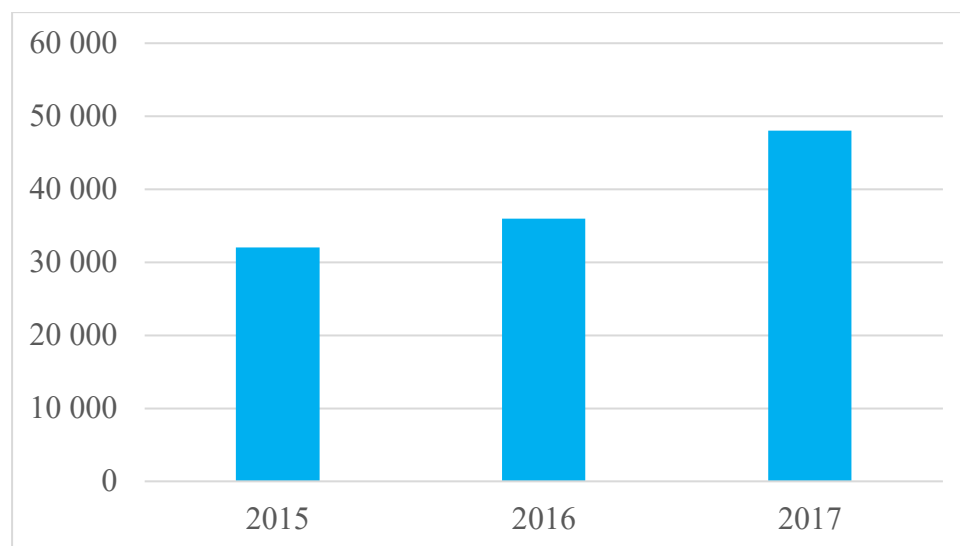
velikosti 5 l, 10 l, 15 l, 20 l a 25 l, ve kterých vydrží pivo vychlazené nejméně 48 hodin. Jejich předností je jednoduchá manipulace bez nutnosti výčepního zařízení.

*Starobělský ležák světlý* (11,8 % EPM)<sup>22</sup> je nejprodávanějším pivem firmy SBP. Jedná se o tradiční český světlý ležák, který se vyznačuje plnou chutí a výraznou hořkostí. K jeho výrobě je použito výhradně chmele z žatecké oblasti (premiant, žatecký poloraný červeňák) a světlého, karamelového a bavorského sladu z moravské Hané. Lahodnost Starobělského ležáku umocňuje výborný říz a hustá bílá pěna. *Starobělský speciál světlý* (15 % EPM) je uvařen dvakrát ročně a vzhledem k jeho delší době zrání je dostupný pouze v době okolo Vánoc a Velikonoc. Pro jeho výrobu se používá směs světlých sladů. Výraznou kořenitou hořkost dodává pivu směs českých a zahraničních chmelů nejvyšší jakosti. Přes svojí nespornou „sílu“ je toto pivo velmi dobře pitelné (Starobělský pivovar, 2017).

### 3.1.4 Vývoj výstavu a tržeb firmy

Starobělský pivovar, a.s. naplno začal s výrobou piva až na přelomu roku 2014-2015. Při dodržení nezbytné doby ležení<sup>23</sup>, je pivovar schopen se současnými výrobními a ležáckými kapacitami vyprodukovat 48 tis. l piva za rok. V grafu 3.1 lze sledovat postupný vzestup ročního výstavu piva v letech 2015-2017.

**Graf 3.1: Vývoj ročního výstavu firmy Starobělský pivovar a.s. v letech 2015-2017 (v l)**



Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2017b; vlastní zpracování

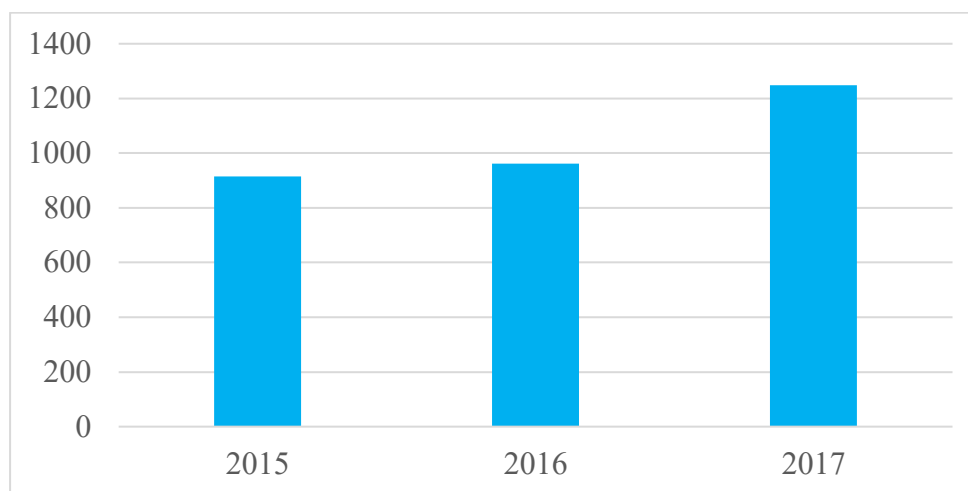
Z grafu 3.1 lze vypočítat, že v průběhu sledovaného období došlo ke zvyšování ročního výstavu piva Starobělského pivovaru. V roce 2015 to bylo 32 000 litrů a v roce 2016

<sup>22</sup> EPM – extrakt původní mladiny

<sup>23</sup> Doba ležení (zrání) piva je standardně 90 dní.

vzrostla roční produkce na 38 000 litrů. Největší meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2017, kdy zároveň poprvé došlo k naplnění hranice produkčních možností, celkově tedy 48 000 litrů.

**Graf 3.2: Vývoj tržeb firmy Starobělský pivovar a.s. v letech 2015-2017 (v tis. Kč)**



Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2017b; vlastní zpracování

V grafu 3.2 je znázorněn vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2015-2017. Z grafu je patrné, že vývoj tržeb víceméně odpovídá vývoji výstavu piva v těchto letech. Za rok 2015 dosáhla firma celkových tržeb z prodeje výrobků a služeb ve výši 914 407 Kč a o rok později to bylo 962 255 Kč. Doposud největší meziroční nárůst zaznamenala firma v roce 2017, kdy se tržby dostaly přes hranici milion Kč, konkrétně na hodnotu 1 249 160 Kč. Tento vzestup byl způsoben jednak zvýšením počtu maloodběratelů, kteří nakupovali pivo v party soudcích a mírným zdražením piva v důsledku přechodu firmy na plátce DPH od 1.3.2017.

Co se týče spotřební daně z piva, ta je stanovena dle zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Starobělský pivovar, a.s. patří do velikostní skupiny do 10 000 hl ročně, u níž základní sazba 16 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny (Celní správa ČR, 2015).

### **3.2 Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy**

V rámci této podkapitoly je nutné vymezit pojem konkurence a pojem konkurenceschopnosti. *Konkurenci* lze chápat jako soutěžení, soupeření či hospodářskou soutěž. Jedná se o rozsáhlý pojem, který má přesah nejen ekonomický, ale také sociální a politický (Mikoláš, 2005).

Pojem *konkurenceschopnost* se vyznačuje způsobilostí podniku zachovat si podíl na trhu nebo jej navyšovat. Spočívá v uplatňování různých dovedností a schopností podniku, které vedou k dosažení lepšího výsledku. Takový podnik produkuje stejně kvalitní či kvalitnější statky, a to ve stejném či větším objemu než jeho konkurence. Z hlediska cen nabízí své statky



ve srovnatelné či nižší cenové úrovni nežli konkurence, popřípadě kompenzuje vyšší ceny lepšími užitnými vlastnostmi své produkce (Hučka, Kislingerová, Malý, 2011).

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti firmy SBP byla vybrána SWOT analýza. Pomocí této metody bylo posouzeno, jaký dopad má čerpání dotace na konkurenceschopnost firmy.

### 3.2.1 Konkurence a situace na trhu pivovarnictví v České republice

Podle hospodářských výsledků pivovarského oboru došlo v České republice v roce 2016 k rekordnímu výstupu piva. V ČR bylo za tento rok uvařeno téměř 20,5 milionů hektolitrů piva, což znamenalo meziroční růst o 1,9 %. Tento nárůst byl podpořen exportem a vyšší spotřebou na tuzemském trhu. Zatímco v roce 2015 se v ČR zkonsumovalo 16,2 milionu hektolitrů piva, tak o rok později dosáhla spotřeba téměř 16,4 milionu hektolitrů piva. Spotřeba piva na osobu v roce 2016 v ČR zůstala konstantní s rokem předchozím a dosáhla 143 litrů (Český svaz pivovarů a sladoven, 2017).

Vedle tuzemské spotřeby rostl v roce 2016 také vývoz piva do zahraničí, který tvořil 4,4 milionu hektolitrů. Oproti roku 2015 byl tedy zaznamenán nárůst o 4,5 %. Největšími exportními zeměmi z členských států EU jsou tradičně Slovensko, Německo a Polsko. Největšími vývozními trhy mimo EU jsou pro české pivovary státy jako například Rusko, Korejská republika a Spojené státy americké, ve kterých došlo v roce 2016 k meziročnímu nárůstu o 16 %.

Co se týče podílu spotřeby podle obalů v roce 2016, největší podíl tvořilo *lahvové pivo* 42 %, následovalo *sudové pivo* 37 %, *PET láhve* 12 %, *plechovky* 6 % a zbylé 3 % tvořilo *pivo z cisteren*. Při srovnání podílu spotřeby podle druhu piva, zaujímalo největší podíl pivo *výčepní*<sup>24</sup> (47,9 %), následovalo pivo typu *ležák*<sup>25</sup> (46,7 %) a zbylé 5,4 % představovali *ostatní druhy piva*<sup>26</sup> (Český svaz pivovarů a sladoven, 2017).

Výrazný podíl na českém trhu, co do jejich počtu je tvořen minipivovary. Minipivovary zažily v České republice v posledních letech rozmach a jejich počet se neustále navyšuje. K 30. červnu 2017 to bylo přes 370 minipivovarů působících na území ČR. Necelých 10 % z celkového počtu tvoří kategorie tzv. *létařicích*, tedy subjektů, které nedisponují vlastními technologiemi a k výrobě piva si pronajímají kapacity od konkurence. Zbylý počet zhruba 340 minipivovarů představují například *restaurační pivovary*, tj. restaurační zařízení, které si vaří své vlastní pivo a mimo podnik prodávají jen část své produkce. Dále to jsou minipivovary, které se soustřeďují pouze na distribuci a prodej své produkce v sudech do pivnic a hospod, či

<sup>24</sup> Výčepní pivo má EPM vyjádřený v hmotnostních procentech 8 – 10,99 %.

<sup>25</sup> Ležák má EPM vyjádřený v hmotnostních procentech 11 – 12,99 %.

<sup>26</sup> Zde řadíme například Speciální pivo, které má EPM vyjádřený v hmotnostních procentech 13 % a více

ve skleněných a PET lahvích do pivoték. Přesto, že minipivovary početně výrazně převyšují velké pivovary<sup>27</sup>, představují v současnosti pouze necelé 2 % celkové české produkce piva (Ekonom, 2017).

Pro velké pivovary, kterých je v ČR celkem 45<sup>28</sup>, nepředstavovaly minipivovary doposud na trhu zásadní hrozbu. Minimálně je však minipivovarům přisuzována role nositele trendů a inovací v pivovarnictví, který rozšiřuje pivní nabídku na tuzemském trhu. Velké pivovary tak v posledních letech stále častěji přizpůsobují svou produkci novým trendům na trhu, které jsou ve značné míře udávány právě produkcí minipivovarů a představují zajímavý potenciál. Příkladem může být pivovar *Bernard*, který v roce 2016 uvedl na trh pivo typu India Pale Ale (IPA)<sup>29</sup> (Ekonom, 2017).

**Tabulka 3.2: Vývoj počtu minipivovarů na území ČR v letech 2010-2017**

Rok	Počet minipivovarů
2010	96
2011	117
2012	144
2013	192
2014	236
2015	291
2016	345
2017	395

Zdroj: Českomoravský svaz minipivovarů, 2017; vlastní zpracování

Starobělský pivovar leží na území Moravskoslezského kraje, který čítá dohromady 48 pivovarů z čehož naprostou většinu (96 %) představují minipivovary. Vybrány byli pouze hlavní lokální konkurenti, mezi které patří:

- Beskydský pivovárek,
- Garážmistr,
- Pivovárek Morava,
- Nachmelená opice,
- Pivovar Koníček,
- Brabčák,
- Hasič,
- HoppyDog,

<sup>27</sup> Pivovary s výstavem vyšším než 10 tisíc hektolitrů za rok.

<sup>28</sup> K 30. červnu 2017.

<sup>29</sup> India Pale Ale (IPA) je druh svrchně kvašeného piva, které je charakteristické pro svou výraznou hořkost a citrusové aroma.

- Karvinský pivovar Larische,
- Nová sladovna Opava.

MSK patří mezi kraje s největším počtem minipivovarů v ČR. Vzhledem k jejich omezenému výstavu a poli působnosti (zpravidla působí pouze v okruhu svého sídla), si minipivovary výrazně nekonkurují. Jejich existence doposud především vyplňovala mezeru na trhu, kterou velké pivovary vzhledem k jejich produkci zanechaly. Přestože v současnosti stále nedochází mezi minipivovary k většímu konkurenčnímu boji o podíl na trhu, při této vzestupné tendenci vzniku nových minipivovarů v kraji potažmo celé ČR, nastane období, kdy bude trh „nasycen“. Minipivovary tudíž budou nuceny flexibilně reagovat na nově vzniklou situaci, aby tak zachovaly svou pozici na trhu.

### 3.2.2 SWOT analýza

*SWOT analýza* je spolu s analýzou *LONGPEST* využívána pro analýzu makrookolí. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je podstatou těchto analýz identifikace faktorů okolí, které mohou na podnik působit či jej ovlivnit. Na základě SWOT se posuzuje vnější a vnitřní okolí firmy. Samotná zkratka SWOT je tvořena čtyřmi kategoriemi faktorů okolí:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities) a
- hrozby (Threats).

Zatímco analýza silných a slabých stránek je spjata především s vnitřními prostředím firmy, tak příležitosti a hrozby jsou zaměřeny na externí okolí firmy. Podle Grasseové a kol. (2012) analýza vnitřních možností vychází především z prověření, zda zdroje a možnosti dané společnosti odpovídají působení vnějšího prostředí na společnost. V rámci této analýzy dochází k posouzení možnosti využití zdrojů, které má společnost k dispozici. Mezi základní metody analýzy vnitřních zdrojů patří například metody auditu zdrojů, benchmarking<sup>30</sup> a především procesní analýzy<sup>31</sup> na základě, které je systematicky určována vnitřní schopnost organizace ve všech souvislostech. Při analýze vnějšího prostředí vycházíme z existence hrozeb a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Pro tuto analýzu se v mnohých případech využívá analýzy PESTLE<sup>32</sup>, která hodnotí vnější prostředí podle různých faktorů vnějšího prostředí.

<sup>30</sup> Benchmarking je metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí.

<sup>31</sup> Příkladem procesní analýzy je analýza hodnotového řetězce.

<sup>32</sup> Název je odvozen od počátečních písmen oblastí analýzy: P- politické, E- ekonomické, S- sociální, T- technologické, L- legislativní, E-ekologické.

Grasseová a kol. (2012) dále uvádí, že SWOT analýza je považována za základní metody strategické analýzy zejména pro svůj integrující charakter získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků. Na základě zjištěných informací z provedených analýz s využitím tvůrčích metod umožňuje analýza SWOT přehled příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, zobrazuje silné a slabé stránky společnosti a představuje základní rámec pro definování strategie dalšího rozvoje. SWOT analýza může být prováděna k jednomu či více účelům. Obecně je využívána jako podklad pro generování alternativ strategií pomocí matice SWOT. Zároveň však může sloužit jako:

- podklad formulace strategických cílů,
- podklad identifikace kritických oblastí a
- podklad pro definování vize.

**Obrázek 3.2: Základní strategie dle matice SWOT**

SWOT - analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	SO	WO
	Hrozby	ST	WT

Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012; vlastní zpracování

Obrázek 3.2 znázorňuje základní strategie vycházející z matice SWOT. *Strategie SO* spočívá ve využití silných stránek ve prospěch příležitostí. *Strategie WO* znamená překonání slabin využitím příležitostí. *Strategie ST* využívá silných stránek pro zamezení hrozeb. *Strategie WT* se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V rámci praktické realizace SWOT analýzy je nezbytné, aby vedle sestavení čtyř seznamů dle S-W-O-T byla navržena navazující opatření vyplývající z výše definovaných strategií. Matice SWOT představuje vazby mezi jednotlivými prvky: silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení. Na základě těchto vazeb lze přímo vytvářet potenciální strategie pro další rozvoj společnosti.

Realizaci SWOT analýzy členíme do jednotlivých fází, které podle Grasseová a kol. (2012) jsou celkem čtyři. První fází je *příprava na provedení SWOT analýzy*, v rámci které dochází k vytvoření analytických týmů a zároveň ke stanovení účelu, pro který je SWOT analýza realizována.

Druhá fáze je *identifikace a hodnocení silných a slabých stránek (vnitřní analýza)*, která volně navazuje na fázi přípravy. Identifikace silných a slabých stránek může být dosaženo na základě obsahové analýzy vstupních podkladů mající různý charakter jako například studie, výroční zprávy, hodnotící zprávy či prognózy. Zároveň je využít některé tvůrčí metody jako

jsou řízené diskuze a brainstorming. Pro hodnocení silných a slabých stránek lze použít metodu párového srovnání či metodu alokace 100 bodů.

Třetí fází je *identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb*, která se pojí s vnějším prostředím podniku. Výčet faktorů vnějšího prostředí může získán na základě zmíněné obsahové analýzy různých vstupních dokumentů, kterou lze doplnit některou z tvůrčích metod. Hodnocení hrozeb spočívá v určení závažnosti jejich dopadu na analyzovanou oblast. Dále se posuzuje pravděpodobnost jejich vzniku. Podobným způsobem dochází také k hodnocení příležitostí, přičemž rozhodujícím kritériem je přínos zjištěných příležitostí pro společnost.

Poslední čtvrtou fází je *sestavení matice SWOT*, jejíž vytvoření spočívá ve dvou činnostech. Jako první činnost provádíme zapisování vybraných silných a slabých stránek s vysokou důležitostí, a zaznamenávání příležitostí a hrozeb, které mají strategický význam pro společnost. Následně je provedena selekce jedné ze čtyř strategií, která je s ohledem na jednotlivé působící faktory, nejvhodnější pro danou společnost.

### **3.2.3 Praktická aplikace SWOT analýzy na Starobělský pivovar, a.s.**

Realizace SWOT analýzy byla provedena dle metodického postupu vycházejícího z publikace Grasseová a kol. (2012)<sup>33</sup>. Iniciátorem provedení SWOT analýzy byl autor diplomové práce. Na vypracování analýzy se podílel dvou členný tým, který se skládal právě z autora diplomové práce a majitelky pivovaru. SWOT analýza byla zpracována v říjnu 2017, jejíž cílem bylo určení vnitřních a vnějších faktorů působících na firmu a následné vygenerování nejvhodnější strategie pro firmu SBP do dalších let.

Na úvod byla provedena vnitřní a vnější analýza. V rámci vnitřních faktorů bylo identifikováno pět silných a šest slabých stránek pivovaru, zatímco vnější faktory tvořilo pět příležitostí a pět hrozeb. U všech vnitřních a vnějších faktorů je uvedeno vysvětlení, proč byly pro analýzu vybrány.

---

<sup>33</sup> Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení.

**Tabulka 3.3: Identifikace silných a slabých stránek firmy SBP**

	Silné stránky firmy	Odůvodnění
A	Kvalifikovanost a loajálnost zaměstnanců	V pivovaru pracují na klíčových pozicích, tj. sládek a pomocník sládka pouze odborníci s dlouholetou praxí. Organizační struktura je navíc částečně tvořena členy rodiny majitelky pivovaru.
B	Vysoká kvalita produkce	Pivo je vyráběno tradičním dvourmutovým způsobem, kde je zároveň striktně dodržována doba ležení.
C	Konkurenceschopné ceny produkce	Vzhledem k nastavené cenové politice a relativně nízkým výrobním nákladům je firma schopna konkurovat i větším regionálním pivovarům.
D	Dobrá lokalita provozovny pivovaru	Provozovna pivovaru je situována na okraji města Ostravy, které představuje velké množství menších i větších potenciálních zákazníků. Zároveň byla v posledních letech v blízkosti pivovaru vybudována síť cyklostezek.
E	Internetové stránky a jejich pravidelná aktualizace	Webové stránky pivovaru jsou moderní a přehledné. Dochází k jejich pravidelné aktualizaci a přidávání novinek.
	Slabé stránky firmy	Odůvodnění
A	Nedostatečná výrobní a ležácká kapacita	Současné výrobní a ležácké kapacity jsou nedostatečné k uspokojení rostoucí poptávky a rozšíření stále základny větších odběratelů.
B	Nízká rozmanitost produkce	Nízkou rozmanitostí produkce je myšleno především malý počet druhů vyráběného piva.
C	Starší technologie	Současné technologie již nedosahují kvalit a výkonu moderních technologií dostupných na trhu.
D	Nízká úroveň automatizace procesů	Při vyšší úrovni automatizace či polo automatizace procesů v provozu by došlo k zjednodušení výrobního procesu a k větší produktivitě práce.
E	Nízká diverzifikace odběratelů	Od počátku výroby jsou hlavními odběrateli pivovaru lokální restaurační zařízení, kde je starobělské pivo čepováno.
F	Zastaralé prostory provozovny	Objekt, kde provozovna pivovaru sídlí je z roku 1984. Hlavním problémem je únik tepla.

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování



**Tabulka 3.4: Identifikace příležitostí a hrozeb firmy SBP**

	Příležitosti firmy	Odůvodnění
A	Získání nových zákazníků (maloodběratelé, velkoodběratelé)	Vzhledem k rostoucí popularitě pivovaru a jeho pivu lze při zvýšení výrobních kapacit uspokojit větší počet zákazníků.
B	Využití volných prostor areálu pivovaru k rozšíření výroby	Zastavěná část o rozloze 750m <sup>2</sup> je využívána jen zhruba z poloviny, zároveň je k dispozici dostatečně velký pozemek.
C	Možnost získat dotaci na projekt	Finanční prostředky ve formě dotace lze získat z různých dotačních titulů financovaných z ESIF a státního rozpočtu ČR.
D	Revitalizace budovy pivovaru	V rámci revitalizace budovy by mohlo dojít k zateplení budovy a opravě střechy.
E	Širší využití pivovaru	Mimo prodej čepovaného piva v místních restauračních zařízeních, existují také jiné možnosti využití pivovaru.
	Hrozby firmy	Odůvodnění
A	Příchod nové konkurence	Konkurencí je myšleno především rychle rostoucí počet minipivovarů v ČR.
B	Změna legislativy	Změny v legislativě ČR potažmo EU mohou způsobit různé komplikace pro chod pivovaru.
C	Zánik velkých zákazníků	Pivovar by tak přišel o své stálé odběratele, a tudíž i pravidelné příjmy.
D	Zlepšení kvality výroby a služeb konkurence	V důsledku zlepšení kvality výroby a služeb konkurence by mohlo rezultovat ve ztrátě části stálých zákazníků.
E	Poruchovost současných technologií	Vzhledem k opotřebení a stáří současných technologií hrozí do budoucna jejich porucha.

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

Následovalo hodnocení silných a slabých stránek, které bylo provedeno prostřednictvím metody párového porovnání. Tato metoda spočívá v tom, že jednotlivé silné / slabé stránky byly porovnávány ve dvojici. Vybrány byly ty důležitější ve vztahu k analyzované oblasti a poté byl výsledek zaznamenán do tabulky. Nakonec došlo k sečtení počtu priorit při párovém srovnání u každé z nich. Výstupem párového srovnání jsou dvě tabulky, kde každá reflektuje postup jednoho z hodnotitelů (viz tabulky 3.5, 3.6 pro silné stránky a tabulky 3.8, 3.9 pro slabé

stránky). V tabulkách č. 3.7 a 3.10 došlo k seřazení silných / slabých stránek dle jejich důležitosti plynoucích z výsledků obou hodnotitelů.

*Párové srovnání silných stránek*

**Tabulka 3.5: Párové srovnání silných stránek SBP (I. hodnotitel- majitelka pivovaru)**

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		B	A	A	A	3
B			B	B	B	4
C				C	C	2
D					D	1
E						0

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.6: Párové srovnání silných stránek SBP (II. hodnotitel- autor diplomové práce)**

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		B	C	A	A	2
B			C	B	B	3
C				C	C	4
D					E	0
E						1

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.7: Seřazení silných stránek podle důležitosti dle výsledku obou hodnotitelů**

	Silné stránky firmy	Počet priorit
B	Vysoká kvalita produkce	7
C	Konkurenceschopné ceny produkce	6
A	Kvalifikovanost a loajálnost zaměstnanců	5
D	Dobrá lokalita provozovny pivovaru	1
E	Internetové stránky a jejich pravidelná aktualizace	1

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

V rámci párového srovnání silných stránek získal v součtu hodnocení obou hodnotitelů nejvíce priorit bod *B- Vysoká kvalita produkce*. U párového srovnání slabých stránek označili oba hodnotitelé plným počtem priorit bod *A- Nedostatečná výrobní a ležácká kapacita*.

**Tabulka 3.8: Párové srovnání slabých stránek SBP (I. hodnotitel- majitelka pivovaru)**

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		A	A	A	A	A	5
B			C	B	B	B	3
C				C	C	C	4
D					D	D	2
E						F	0
F							1

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.9: Párové srovnání slabých stránek SBP (II. hodnotitel- autor diplomové práce)**

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		A	A	A	A	A	5
B			B	B	B	B	4
C				C	C	C	3
D					E	D	1
E						E	2
F							0

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.10: Seřazení slabých stránek podle důležitosti dle výsledku obou hodnotitelů**

	Slabé stránky firmy	Počet priorit
A	Nedostatečná výrobní a ležácká kapacita	10
B	Nízká rozmanitost výroby/nabídky	7
C	Starší technologie	7
D	Nízká úroveň automatizace procesů	3
E	Nízká diverzifikace odběratelů	2
F	Zastaralé prostory provozovny	1

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

Hodnocení identifikovaných příležitostí a hrozeb probíhalo v týmu, který se skládal z obou hodnotitelů a bylo využito semikvantitativní metody. Hodnocení příležitostí / hrozeb souvisí s určením důležitosti dopadu a pravděpodobnosti jejich vzniku. V tabulce 3.11 byla pro hodnocení důležitosti dopadu příležitosti / hrozby sestavena bodová stupnice představující pět úrovní důležitosti. Pro semikvantitativní vyjádření pravděpodobnosti bylo využito slovní formulace v tabulce 3.12, přičemž toto slovní vyjádření odpovídá uvedenému intervalu pravděpodobnosti vzniku příležitosti / hrozby.

**Tabulka 3.11: Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby / atraktivity dopadu příležitosti**

Slovní formulace závažnosti dopadu hrozby / atraktivity dopadu příležitosti	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
radikální	5

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.12: Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo pravděpodobnosti**

Pravděpodobnost vzniku hrozby / příležitosti v %	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby / příležitosti	Počet bodů
1-20	téměř nemožná	1
21-40	výjimečně možná	2
41-60	běžně možná	3
61-80	vysoce pravděpodobná	4
81-100	hraničí s jistotou	5

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

U všech uvedených příležitostí pivovaru v tabulce 3.13 byl zhodnocen jejich přínos (dopad) pro firmu a pravděpodobnost s jakou příležitost nastane. Celková úroveň přínosu byla vypočtena součinem obou hodnot. Seřazení příležitostí podle jejich celkové úrovně přínosu je zobrazeno v tabulce 3.14.

**Tabulka 3.13: Týmové posouzení příležitostí stanovením celkové úrovně přínosu**

Příležitost	Zhodnocení příležitosti	Pravděpodobnost vzniku	Celková úroveň přínosu
A	4	5	20
B	5	5	25
C	4	4	16
D	3	2	6
E	3	3	9

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.14: Seřazení příležitostí podle celkové úrovně přínosu**

	<b>Seznam příležitostí firmy</b>	<b>Celková úroveň přínosu</b>
B	Využití volných prostor areálu pivovaru k rozšíření výroby	25
A	Získání nových zákazníků (maloodběratelé, velkoodběratelé)	20
C	Možnost získat dotaci na projekt	16
E	Širší využití pivovaru	9
D	Revitalizace budovy pivovaru	6

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

Identického postupu bylo rovněž využito pro týmové hodnocení hrozeb pivovaru. Hodnocení závažnosti dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku je zachyceno v tabulce 3.15. Seřazení hrozeb podle celkové úrovně rizika je obsaženo v tabulce 3.16.

**Tabulka 3.15: Týmové posouzení hrozeb stanovením celkové úrovně rizika**

<b>Hrozba</b>	<b>Zhodnocení dopadu hrozby</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku</b>	<b>Celková úroveň rizika</b>
A	3	4	12
B	3	2	6
C	3	3	9
D	4	3	12
E	4	4	16

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

**Tabulka 3.16: Seřazení hrozeb podle celkové úrovně rizika**

	<b>Seznam hrozeb firmy</b>	<b>Celková úroveň rizika</b>
E	Poruchovost současných technologií	16
A	Příchod nové konkurence	12
D	Zlepšení kvality výroby a služeb konkurence	12
C	Zánik velkých zákazníků	9
B	Změna legislativy	6

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

V návaznosti na identifikaci vnitřních a vnějších faktorů byla vytvořena SWOT matice a provedeno konečné hodnocení. V matici SWOT jsou obsaženy všechny vybrané charakteristiky vnitřní a vnější analýzy, včetně možných strategií pro firmu (viz obrázek 3.3).

**Obrázek 3.3: Matice SWOT firmy SBP**

		Silné stránky	Slabé stránky
		1. Vysoká kvalita produkce	1. Nedostatečná výrobní a ležácká kapacita
		2. Konkurenceschopné ceny produkce	2. Nízká rozmanitost výroby/nabídky
		3. Kvalifikovanost a loajálnost zaměstnanců	3. Starší technologie
		4. Dobrá lokalita provozovny pivovaru	4. Nízká úroveň automatizace procesů ve výrobě
		5. Internetové stránky a jejich pravidelná aktualizace	5. Nízká diverzifikace odběratelů
			6. Zastaralé prostory provozovny
<b>Příležitosti</b>	1. Využití volných prostor areálu k rozšíření výroby	<b>SO (strategie využití)</b>	<b>WO (strategie hledání)</b>
	2. Získání nových zákazníků (maloodběratelů, velkoodběratelů)		
	3. Možnost získat dotaci na projekt		
	4. Širší využití pivovaru		
	5. Revitalizace budovy pivovaru		
<b>Hrozby</b>	1. Poruchovost současných technologií	<b>ST (strategie konfrontace)</b>	<b>WT (strategie vyhýbání)</b>
	2. Příchod nové konkurence		
	3. Zlepšení kvality výroby a služeb konkurence		
	4. Zánik velkých zákazníků		
	5. Změna legislativy		

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

Do konečného hodnocení v tabulce 3.17 byly zahrnuty vždy tři nejdůležitější faktory v každé kategorii, ke kterým byl stanoven příslušný počet bodů a váha. Tyto faktory jsou zvýrazněny rovněž v matici SWOT. Výsledné hodnocení každé z kategorií bylo dosaženo sečtením výsledných hodnot jednotlivých faktorů. Výsledky samotných faktorů byly získány součinem udělených bodů a váhy.

Účelem metody bylo vygenerování strategie pro firmu. Výsledná strategie byla zjištěna odečtením konečné hodnoty slabých stránek od silných a hrozeb od příležitostí. Tyto výsledky byly následně naneseny do grafu, viz příloha 1.



**Tabulka 3.17: Konečné hodnocení SWOT analýzy a matice SWOT**

Silné stránky	Body	Váha	Výsledné hodnocení
Vysoká kvalita produkce	5	0,35	1,75
Konkurenceschopné ceny produkce	4	0,4	1,6
Kvalifikovanost a loajálnost zaměstnanců	3	0,25	0,75
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>4,1</b>
Slabé stránky	Body	Váha	Výsledné hodnocení
Nedostatečná výrobní a ležácká kapacita	5	0,5	2,5
Nízká rozmanitost výroby/nabídky	4	0,25	1
Starší technologie	4	0,25	1
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>4,5</b>
Příležitosti	Body	Váha	Výsledné hodnocení
Využití volných prostor areálu pivovaru k rozšíření výroby	5	0,5	2,5
Získání nových zákazníků (maloodběratelů, velkoodběratelů)	5	0,3	1,5
Možnost získání dotace na projekt	4	0,2	0,8
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>4,8</b>
Hrozby	Body	Váha	Výsledné hodnocení
Poruchovost současných technologií	4	0,4	1,6
Příchod nové konkurence	3	0,3	0,9
Zlepšení kvality výroby a poskytování služeb konkurence	3	0,2	0,6
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3,1</b>

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

Pivovar ve Staré Bělé by měl uplatnit strategii hledání a to hned z několika zjevných důvodů plynoucích z výsledků provedené SWOT analýzy. Firma na jedné straně disponuje dostatkem silných stránek jako jsou vysoká kvalita produkce, konkurenceschopné ceny, atd. Na druhé straně však podle konečného hodnocení mají převahu stránky slabé. Hlavní slabinou je jednoznačně nedostatečná výrobní a ležácká kapacita, která znemožňuje pivovaru se dále rozvíjet a růst. Dále je nutno zmínit skutečnost, že vzhledem k nízké rozmanitosti nabídky své produkce má pivovar možnost oslovit pouze určitou část trhu, což mu výrazně brání v rozšíření své zákaznické základny. V neposlední řadě jsou to starší technologie a nízká úroveň automatizace procesů ve výrobě.

V rámci vnějších faktorů značně převažují příležitosti nad hrozbami. Využití identifikovaných příležitostí by mohlo značně zredukovat či zcela odstranit některé slabé stránky pivovaru. V tabulce 3.18 je poskytnut výčet alternativ strategie hledání.

**Tabulka 3.18: Generované alternativy strategie hledání**

Strategie	Vysvětlení
W1, O1, O3	Je nutné, aby došlo rozšíření výrobních a ležáckých kapacit. Tyto kapacity lze umístit do nevyužitých prostor areálu pivovaru. Finanční náročnost investice by mohla být snížena vhodným dotačním titulem.
W2, O1, O2	Zvýšení rozmanitosti nabídky produkce by mohlo dojít v důsledku využití volných prostor k rozšíření výroby a rezultovat v získání nových zákazníků na trhu (maloodběratelů, velkoodběratelů).
W3, O1, O3	Modernizace současných zastaralých výrobních technologií náročných na zdroje je nezbytnou součástí budoucího působení firmy na trhu. Zde se také nabízí možnost využití volných prostor areálu pivovaru a čerpání finančních prostředků z dotace.

Zdroj: Grasseová a kol. (2012); vlastní zpracování

## 4 Analýza dotačního titulu a jeho dopadu na konkurenceschopnost vybrané firmy

Tato kapitola je věnována představení realizovaného projektu firmou SBP, který byl spolufinancován ze zdrojů Evropské unie v rámci OP PIK v programovém období 2014-2020. Stěžejní je rovněž zachycení přínosů čerpané dotace pro podnik a dopad realizovaného projektu na konkurenceschopnost firmy na trhu.

### 4.1 Projekt: Technologie pro výrobu piva

Společnost Starobělský pivovar, a.s. se zabývá výrobou a prodejem piva a na trhu pivovarnictví a sladovnictví působí od roku 2014. V důsledku nemožnosti pokrytí narůstající poptávky stávajících a nových odběratelů, se žadatel rozhodl zainvestovat do pořízení nových výrobních technologií, které zefektivní proces výroby a rozšíří výrobní a ležácké kapacity. Pivovar by na základě nových technologií a rozšíření výrobních a ležáckých kapacit zvýšil svou konkurenceschopnost na trhu.

#### 4.1.1 Základní charakteristika projektu a žadatele

Vzhledem ke skutečnosti, že se firma zabývá výrobou piva, má žadatel o podporu zájem investovat do nových technologií pro výrobu a rozšíření kapacit. Cílem projektu je podpořit konkurenceschopnost pivovaru prostřednictvím kvantitativně a kvalitativně vyššího využití potenciálu v oblasti výroby piva, a přispívat tak k rozvoji regionu.

**Tabulka 4.1: Základní informace o projektu**

Číslo programu,	<b>01</b>
Název programu	<b>Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost</b>
Číslo prioritní osy	<b>01.2</b>
Název prioritní osy	<b>Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků</b>
Číslo výzvy	<b>01_15_038</b>
Název výzvy	<b>TECHNOLOGIE III. výzva</b>
Název projektu	<b>Technologie pro výrobu piva</b>

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Fyzická realizace projektu byla zahájena v září 2017 a ukončena v listopadu 2017. Projekt nebyl členěn do etap, realizací projektu došlo k nákupu a instalaci pořizované technologie pro výrobu piva.

Řízení projektu bylo zajištěno realizačním týmem z externích zdrojů. Podnikatelský záměr byl zpracován panem Ing. Tomášem Krenželokem, který působí jako projektový manažer ve společnosti Realizace dotací s.r.o. Vyhotovování účetních podkladů bylo v kompetenci paní Bohumily Crhové, která pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná v oblasti účetnictví. Za koordinaci a realizaci projektu odpovídal pan Ing. Pavel Kuchta, který je jednatelem ve společnosti Realizace dotací s.r.o.

**Tabulka 4.2: Základní informace o žadateli**

Typ subjektu	<b>Žadatel/příjemce</b>
Název subjektu	<b>Starobělský pivovar, a.s.</b>
IČ	<b>28658043</b>
DIČ	<b>CZ28658043</b>
Právní forma	<b>Akciová společnost</b>
Velikost podniku	<b>Mikropodnik</b>

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Žadatelem o dotaci na projekt je akciová společnost pod názvem Starobělský pivovar. Ve funkci statutárního orgánu je paní Mária Hořínková, která je členkou představenstva, jedná za společnost samostatně a je držitelkou 100 % akcií. Místem realizace projektu je Ostrava – Stará Bělá, ulice Proskovická 1169. Prostory pro výrobu piva jsou vlastněny firmou Starobělský pivovar, a.s.

Firma SBP vlastní tato živnostenská oprávnění: pivovarnictví a sladovnictví; hostinská činnost; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Do klasifikace ekonomických činností CZ-NACE v rámci předmětu podnikání firmy SBP řadíme:

- 11050: Výroba piva;
- 00: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení;
- 46900: Nespecializovaný velkoobchod;
- 471: Maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

#### **4.1.2 Rozpočet a financování projektu**

Projekt firmy SBP na pořízení technologií pro výrobu piva byl projektem investičním, jehož celkové výdaje činily 9 304 900 Kč včetně daně z přidané hodnoty (DPH). Přičemž DPH jako nezpůsobilý výdaj představuje částku 1 614 900 Kč a zbylé výdaje v hodnotě 7 690 000 Kč jsou výdaji způsobilými.

Míra spolufinancování ze zdrojů EU v rámci programu *OP PIK TECHNOLOGIE III.* výzva byla 45 % způsobilých výdajů projektu. Celková výše dotace na daný projekt je tedy 3 460 500 Kč. Míra financování projektu ze strany žadatele je v tomto případě 55 % ze způsobilých výdajů, což v absolutní hodnotě činí 4 229 500 Kč. Finanční prostředky z dotace jsou propláceny *ex-post*<sup>34</sup>. Žádost o platbu byla pivovarem podána 28.11.2017. Finanční prostředky byly proplaceny k 10.12.2017.

Z části byla celková částka 9 304 900 Kč hrazena pomocí úvěru, konkrétně 3 750 000 Kč. Zbylých 5 554 900 bylo hrazeno pomocí vlastních zdrojů žadatele, které pocházely převážně z prodeje původní technologie pivovaru.

#### 4.1.3 Závazné indikátory a cíle projektu

Firma SBP jako příjemce dotace je v souvislosti se projektem zavázána k naplnění dohromady tří indikátorů, které jsou označeny v rámci dané výzvy jako povinné. V případě, že není cílová hodnota indikátoru ve stanoveném termínu naplněna nebo nedošlo k podání včasné žádosti o jeho úpravu, zpravidla dochází ke zkrácení způsobilých výdajů o 100 %. Bližší specifikace závazných indikátorů je popsána v tabulkách 4.3, 4.4 a 4.5.

**Tabulka 4.3: Indikátor počtu nově vytvořených pracovních míst**

Kód indikátoru	10401
Název indikátoru	Počet nově vytvořených pracovních míst
Výchozí hodnota	0
Datum výchozí hodnoty	3.10.2016
Cílová hodnota	2
Datum cílové hodnoty	1.3.2022
Měrná jednotka	FTE
Typ indikátoru	Výstup

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Jedná se o počet nově vytvořených pracovních míst, který je definován v rámci podnikatelského záměru. Nezbytnou podmínkou je vznik pracovních míst v přímé souvislosti s projektem, nikoliv však pracovní místa, která byla utvořena pro účely realizačního týmu projektu. V pivovaru došlo díky projektu k vytvoření dvou nových pracovních míst. Bylo

<sup>34</sup> Ex-post znamená, že jsou výdaje projektu proplaceny následně, tj. potom co příjemce předloží žádost o platbu po realizaci projektových aktivit (nebo jejich části) a současně doloží příslušné doklady, které prokazují úhradu vynaložených výdajů.

vytvořeno nové pracovní místo na pozici pomocníka sládka ve výrobním úseku a druhé pracovní místo na pozici obchodního zástupce v rámci obchodního oddělení.

**Tabulka 4.4: Indikátor počtu nově instalovaných technologií**

Kód indikátoru	24301
Název indikátoru	Počet instalovaných technologií
Výchozí hodnota	0
Datum výchozí hodnoty	3.10.2016
Cílová hodnota	2
Datum cílové hodnoty	30.11.2017
Měrná jednotka	Zařízení
Typ indikátoru	Výstup

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Jedná se o počet nově instalovaných technologií v rámci projektu. Pod pojmem technologie je myšleno především zařízení a stroje v provozu. V případě firmy SBP došlo k instalaci jedné technologie pro výrobu piva, která nahradila původní technologii s nižší výrobní a ležáckou kapacitou. Fyzická realizace a instalace zařízení probíhala od září 2017 do listopadu 2017.

**Tabulka 4.5: Indikátor změny tržeb příjemce**

Kód indikátoru	21404
Název indikátoru	Změna tržeb příjemce v souvislosti s podporou
Výchozí hodnota	0
Datum výchozí hodnoty	31.12.2015
Cílová hodnota	152
Datum cílové hodnoty	1.3.2022
Měrná jednotka	%
Typ indikátoru	Výstup

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

V rámci tohoto indikátoru je sledována změna stavu oproti výchozí hodnotě za poslední uzavřené účetní období před předložením žádosti o dotaci. Plnění indikátoru je vykazováno prostřednictvím pravidelných zpráv v době udržitelnosti. Nezbytné je pro pivovar vykazovat zvýšení tržeb o stanovených 152 % k 1.3.2022 oproti datu výchozí hodnoty 31.12.2015.

Žadatel předpokládá, že zakoupením technologií na výrobu piva bude dosaženo těchto cílů po dobu udržitelnosti:

- zvýšení meziročního obrátu z činnosti o 20 až 30 %,
- vytvoření dvou pracovních míst,
- zvýšení produkce piva o 80 až 90 %,
- úspory nákladů vlivem rozšíření produkce,
- získávání konkurenčních výhod pro firmu a
- vytváření dalších strategických příležitostí rozvoje podniku.

#### 4.1.4 Technická specifikace projektu

Původní technologie byla v provozu již od roku 2005 a byla zakoupena a využívána Starobělským pivovarem od roku 2014. Součástí technologie byla *varna* o objemu 1000 l a dohromady šest *CK tanků*<sup>35</sup> o objemu 2000 l / ks, viz tabulka 4.6. Při dodržení předepsané doby ležení piva, tj. 90 dní, bylo možné s dostupnými výrobními a ležáckými kapacitami vyrobit maximálně 48 000 l piva za rok. Rozloha zařízení činila 60 m<sup>2</sup> a výkon dosahoval 80 kW.

**Tabulka 4.6: Původní technologie včetně parametrů**

Číslo položky Položka		Název zařízení		Specifikace	Počet kusů
Varný systém	Hlavní zařízení	01	Varna	Objem 1000 l	1
		02	Scezovací kád' a whirlpool	Objem 2000 l	1
		03	Ovládací skříň	Ovládání pivovaru	1
	Pomocné zařízení	01	Mlýn na slad	>400 kg/h	1
		03	Čerpadlo	10 t/h	3
		04	Deskový výměník tepla	12 m <sup>2</sup> , nerezová ocel	1
	Příslušenství	01	Potrubí	ISO:ϕ38,ϕ32 nerezová ocel	1
		02	Teploměr mladiny	WNG/WNY(0~100°C) Nerezová ocel	2
		03	Venturiho trubice	Nerezová ocel ϕ32; pro okysličování	1
		04	Spojovací trubky	Nerezová ocel	1
		05	Měřič cukru	Sklo	1
		06	Montážní materiál	Nerezová ocel	1

<sup>35</sup> Cylindrokónické kvasné a zrací tanky, někdy také ležácké či fermentační tanky



<b>Fermentační systém</b>	Kvasící nádoba	01	<b>Fermentační tank</b>	<b>Objem 2000 l</b>	<b>6</b>
		02	Nádrž na kvasnice	20 l nerezová ocel	1
<b>Chladicí systém</b>	Hlavní zařízení	01	Nádrž na ledovou vodu	Objem 2200 l	1
		02	Nádrž na studenou vodu	Objem 1600 l	1
	Pomocné zařízení	01	Chladicí zařízení	4,5 kW	2
		02	Čerpadlo na ledovou vodu	20 m	1
		03	Čerpadlo na studenou vodu	20 m	1
	Príslušenství	01	Ventily	Ventily	1
<b>Čistící systém</b>	Hlavní zařízení	01	CIP	100 l včetně ohřevu	1
<b>Kontrolní systém</b>	Hlavní zařízení	01	Rozvaděč	9 manometrů a 9 solenoidních ventilů	1
<b>Vytápěcí systém</b>	Hlavní zařízení	01	Plynový vyvíječ páry	100 kg/h ,8m <sup>3</sup>	1
	Pomocné zařízení	02	Změkčovač vody	1 Nádoba	1
		03	Spojovací a montážní mater.	Nerezová ocel	1

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Pro rozšíření výrobní a ležácké kapacity firma SBP investovala do technologie, která disponuje *varnou* o objemu 2000 l a dohromady šesti *CK tanky* o objemu 4000 l / ks, viz tabulka 4.7. Při takovém to navýšení má pivovar schopnost vyrobit o 100 % piva více než s původními technologiemi, tj. 96 000 l piva ročně. Výkon u nově pořízených technologií dosahuje 50 kW při rozloze 150 m<sup>2</sup>. V příloze 2 jsou obrázky nových technologií, které byly pořízeny v prosinci 2017.

**Tabulka 4.7: Nově pořízená technologie včetně parametrů**

Číslo položky Položka			Název zařízení	Specifikace	Počet kusů
<b>Varný systém</b>	Hlavní zařízení	01	<b>Varna</b>	<b>Objem 2000 l</b>	<b>1</b>
		02	Scezovací kád' a whirlpool	Objem 2000 l	1
		03	Ovládací skříň	Ovládání pivovaru	1
	Pomocné zařízení	01	Mlýn na slad	>400 kg/h	1
		03	Čerpadlo	10 t/h	3

		04	Deskový výměník tepla	12 m <sup>2</sup> , nerezová ocel	1
		01	Potrubí	ISO:ϕ38,ϕ32 nerezová ocel	1
		02	Teploměr mladiny	WNG/WNY(0~100°C) Nerezová ocel	2
		03	Venturiho trubice	Nerezová ocelϕ32; pro okysličování	1
		04	Spojovací trubky	Nerezová ocel	1
		05	Měřič cukru	Sklo	1
		06	Montážní materiál	Nerezová ocel	1
<b>Fermentační systém</b>	Kvasicí nádoba	01	<b>Fermentační tank</b>	<b>Objem 4000 l</b>	<b>6</b>
		02	Nádrž na kvasnice	20 l nerezová ocel	1
<b>Chladicí systém</b>	Hlavní zařízení	01	Nádrž na ledovou vodu	Objem 2200 l	1
		02	Nádrž na studenou vodu	Objem 1600 l	1
	Pomocné zařízení	01	Chladicí zařízení	4,5 kW	2
		02	Čerpadlo na ledovou vodu	20 m	1
		03	Čerpadlo na studenou vodu	20 m	1
		01	Ventily	Ventily	1
<b>Čistící systém</b>	Hlavní zařízení	01	CIP	100 l včetně ohřevu	1
<b>Kontrolní systém</b>	Hlavní zařízení	01	Rozvaděč	9 manometrů a 9 solenoidních ventilů	1
<b>Vytápěcí systém</b>	Hlavní zařízení	01	Plynový vyvíječ páry	100 kg/h ,8m <sup>3</sup>	1
	Pomocné zařízení	02	Změkčovač vody	1 Nádoba	1
		03	Spojovací a montážní mater.	Nerezová ocel	1
<b>Příslušenství</b>	Hlavní zařízení	01	Čistička sudů	Dvouhavlňová	1
		02	Plnička sudů	Dvouhavlňová	1
		03	Plnička PET a etiketovačka	Poloautomat.	1
		04	Filtrační zařízení	Nerezová ocel	1

Zdroj: Interní zdroje firmy SBP, 2016; vlastní zpracování

Povinností firmy SBP bylo v rámci čerpání dotace realizovat výběrové řízení na dodavatele zařízení dle *Pravidel pro výběr dodavatelů*<sup>36</sup>. Tento krok byl nedílnou součástí úspěšné realizace celého projektu. Administraci výběrového řízení měla na starost *advokátní kancelář KROUPAHELÁN, s.r.o.* sídlící v Brně.

Oznámení o zahájení výběrového řízení pod názvem *Technologie pro výrobu piva* bylo 17.1.2017 uveřejněno ve Věstníku veřejných zakázek.<sup>37</sup> Vítězem výběrového řízení se stala firma *GF TECHNOLOGIC, s.r.o.* se sídlem v Ratiškovících.

## **4.2 Zhodnocení přínosu dotačního titulu a vlivu na konkurenceschopnost firmy**

Starobělský pivovar, a.s. realizoval v roce 2017 projektový záměr, který jak dokazují výsledky provedené SWOT analýzy, byl tím nejvhodnějším z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Vygenerovaná *strategie WO* (viz tabulka 3.18) spočívá ve využití identifikovaných příležitostí k redukci či úplnému odstranění slabých stránek firmy. V konkrétním případě realizovaného projektu s názvem *Technologie pro výrobu piva* šlo tedy o využití volných prostor ve vlastnictví pivovaru k rozšíření nedostatečných výrobních a ležáckých kapacit, což mělo pozitivní dopad na konkurenceschopnost firmy.

V rámci projektu bylo využito dotačního titulu prostřednictvím *OP PIK TECHNOLOGIE III*. Tímto způsobem došlo pro žadatele ke zcela zásadnímu snížení finanční náročnosti na realizaci projektového záměru, když míra spolufinancování ze zdrojů EU byla 45 % způsobilých výdajů projektu. Doba návratnosti kapitálu dle zpracované analýzy CBA (Cost Benefit Analysis) činí 7,55 let, přičemž index rentability (Profitability index- PI) dosahuje 0,5092 a vnitřní výnosové procento (Internal Rate of return- IRR) činí 13,21. Návratnost investice bez využití dotace je vyhodnocena jako nenávratná, přičemž PI je záporný -0,1699 a IRR je 0,54. Z výše uvedeného vyplývá, že projektový záměr by bez využití dotačního titulu a spolufinancování ze zdrojů EU byl nenávratný. Výstupy poskytnuté CBA analýzy jsou obsahem přílohy 7.

Počátkem roku 2018, kdy pivovar naplno začal využívat nových technologií ve výrobě došlo v prvním čtvrtletí roku k meziročnímu nárůstu produkce piva o 80 %. Zatímco v prvním čtvrtletí 2017 bylo uvařeno celkem 12 000 l piva, ve stejném období o rok později to bylo 21 600 l piva.

---

<sup>36</sup> MPO 65504/16/61100, ve znění účinném od 5.12.2016

<sup>37</sup> Evidenční číslo zakázky Z2017-001438

Růst produkce se přirozeně promítl také na tržbách pivovaru. Ty během prvního kvartálu 2018 meziročně stouply o 95 %, což v absolutní hodnotě představovalo 608 966 Kč. Meziroční nárůst tržeb byl procentuálně vyšší než nárůst výstavu piva zejména z důvodu zvýšení ceny půllitru piva cca o 1 Kč. Pozitivně se rozšíření výrobních a ležáckých kapacit promítlo rovněž na hrubém zisku firmy z jednoho půllitru piva to v důsledku dosažených úspor z rozsahu.

Zvýšení výrobní a ležácké kapacity umožnilo pivovaru rozšířit svou stálou nabídku o další druhy piva. Od roku 2018 má pivovar ve stálé nabídce dohromady 4 druhy piva<sup>38</sup>, přičemž ve vybraných obdobích roku jsou vařena také piva svrchně kvašená typu *ALE*.<sup>39</sup> V posledních letech je v ČR trendem vaření tzv. *speciálních piv*<sup>40</sup>, které jsou doménou zejména minipivovarů. Vzhledem k této skutečnosti je Starobělský pivovar díky své širší nabídce piva schopen oslovit větší počet konzumentů, a to u obou mužů i žen.

Od začátku roku 2018 rozšířil pivovar svou základnu velkoodběratelů, kdy dodává své pivo do celkem 7 restauračních zařízení. Tyto podniky byly strategicky vyselektovány vzhledem k jejich poloze v rámci města Ostravy. Mezi nové odběratele patří: restaurace *Koliba v Ostravě- Zábřehu*, pivní bar *Beer's na Stodolní ulici v centru Ostravy*, restaurace *Stračena Pub v Ostravě- Porubě* a restaurace *Kahan v Ostravě- Výchovicích*. Díky tomu tak mohou starobělské pivo ochutnat lidé žijící v různých částech města Ostravy, což výrazně přispívá ke zvyšování popularity Starobělského pivovaru a jeho podílu na trhu. V souvislosti s tím zaznamenal pivovar rovněž zvýšení poptávky maloodběratelů, kteří nakupují pivo v menších soudcích, tzv. party soudcích. Výdej piva v těchto soudcích se v prvním čtvrtletí 2018 meziročně zvýšil o téměř 40 %.

Realizování projektu se promítlo také na organizační struktuře pivovaru, kde došlo k vytvoření dvou nových pracovních míst. Byla vytvořena pozice obchodního zástupce pivovaru, jehož pracovní náplň spočívá v komunikaci se stálými či potenciálními zákazníky a všeobecně zodpovídá za prodej produkce pivovaru. Druhé pracovní místo vzniklo na pozici technického zástupce pivovaru, který zastřešuje veškerý technický servis v rámci technologií výrobního oddělení a rovněž komunikuje se zákazníky v případě technických závad na výčepních zařízeních.

---

<sup>38</sup> Stálou nabídku nově tvoří: *Starobělské výčepní (10 % EPM)*, *Starobělský ležák světlý (11,8 % EPM)*, *Starobělský ležák polotmavý (12 % EPM)*, *Starobělský speciál světlý (15 % EPM)*.

<sup>39</sup> APA (American Pale Ale) či IPA (India Pale Ale)

<sup>40</sup> Speciální pivo obsahuje 13 % EPM a více.

Jednotlivé výše uvedené změny větší či menší měrou přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy SBP na trhu. Jsou důsledkem realizace projektu na pořízení nových technologií ve výrobě, a především využití dotace ke snížení finanční náročnosti investice. Pivovar upevnil svou pozici na trhu jako výrobce kvalitního piva bez chemického zpracování, který je schopen vzhledem k produkčním možnostem oslovit širší okruh koncových zákazníků. Nastavená cenová politika pivovaru zůstává i po realizaci projektu nižší či srovnatelná s konkurencí, což při zvýšené produkci navyšuje konkurenceschopnost firmy SBP.

### **4.3 Návrhy a doporučení**

Firma SBP zaznamenala za dobu svého působení na trhu pivovarnictví postupný nárůst poptávky její produkce. Za tímto účelem realizovala v roce 2017 investiční projekt, který přinesl navýšení výrobních a ležáckých kapacit, a tak došlo uspokojení většího počtu zákazníků. Tato skutečnost značně přispěla ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. V této podkapitole byly autorem diplomové práce navrženy další možnosti rozvoje pivovaru a doporučeny konkrétní dotační tituly, kterých by mohlo být využito k jejich realizaci. Možnosti dotačních příležitostí byly osobně projednány se zástupci firmy *Realizace dotací s.r.o.*

#### **4.3.1 Návrh na projekt č. 1 - Technologie**

*Pořízení automatizované technologie na plnění skleněných lahví a plechovek včetně rozšíření výrobních a ležáckých kapacit*

Vzhledem k aktuální situaci na trhu a dynamicky rozvíjející se konkurenci v oboru pivovarnictví by se firma SBP mohla zaměřit na rozšíření své nabídky potažmo výroby v souvislosti s prodejem pasterovaného piva v plechovkách a skleněných lahvích. Za tímto účelem by byla vhodná investice do opětovného rozšíření výrobních a ležáckých kapacit a zároveň nových technologií plnění skleněných lahví a plechovek s pasterizačním tunelem a celý proces výroby v co nejvyšší možné míře zautomatizovat. To by vedlo k zavedení zcela nových produktů pivovarské výroby firmy SBP. Výroba by již nebyla závislá na špičkách odběru či sezóně, což by znamenalo určitou diverzifikaci rizika pro firmu.

Základním pilířem střednědobého záměru by již nebyly jen nasmlouvané objednávky pro hostinská zařízení a maloobchody v okolí pivovaru, ale nově také po celé ČR, potažmo v zahraničí, např. trhy vybraných evropských nebo asijských zemí. Dále by se stálými odběrateli mohli stát také velké obchodní řetězce typu Tesco či Globus, které mají své pobočky po celém území ČR.

Při prodeji piva v lahvích či plechovkách je nutné prodloužit spotřební lhůtu piva, jelikož tzv. *živé pivo* neboli *nepasterované pivo* podléhá relativně rychlé zkáze, pokud není

udržováno při určité teplotě<sup>41</sup>. Řešením je proces *pasterace*, během kterého zjednodušeně dochází ke zničení všech „živých“ procesů v pивě, čímž je zajištěna jeho delší trvanlivost.

Součástí pořizovaných technologií by byla:

- 1x Automatizovaná stáčecí linka na plechovky o velikosti 0,25 až 0,5 l s kapacitou plnění 1000 ks/hod. včetně pasterizačního tunelu,
- 1x Automatizovaná stáčecí linka skleněných lahví o velikosti 0,25 až 0,5 l s kapacitou plnění 1200 ks/hod. včetně pasterizačního tunelu,
- 1x výrobní technologie o objemu 2000 l,
- 8x CK tanky o objemu 4000 l.

Ročně by pivovar s novými technologiemi byl schopen vyprodukovat mezi 255 000 – 385 000 ks plechovek či skleněných lahví starobělského piva v závislosti na jejich konečném objemu. Orientační cena pořizovaných technologií s montáží se pohybuje okolo 12 900 000 Kč (bez DPH). Specifikace technologického celku firmy Brewery-B&S je k nahlédnutí v příloze 3.

Vzhledem k podmínkám dotačního titulu (viz tabulka 4.8) je nutné při pořízení nových technologií a vybavení propojit pořizované nebo stávající technologie autonomní obousměrnou komunikací do výrobního procesu. Nově pořízené technologie by byly plně automatizované, došlo by tak k optimalizaci pracovních procesů a zkvalitnění výstupu.

**Tabulka 4.8: Dotační titul - návrh na projekt č. 1**

Název	Technologie - výzva VII
Program podpory	Technologie
Vyhlášení výzvy	5.12.2017
Zahájení příjmu	12.2.2018
Ukončení příjmu	14.5.2018
Míra spolufinancování	45 % (pro malé podniky)

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, 2018a; vlastní zpracování

Tato výzva je určena malým a středním podnikům, u kterých se však liší míra podpory. Maximální míra podpory pro malé podniky, tedy i pro firmu Starobělský pivovar, a.s. je 45 % způsobilých výdajů.

#### 4.3.2 Návrh na projekt č. 2 - Marketing

##### *Promo a expanze produkce pivovaru do zahraničí*

Trhy sousedních zemí ČR představují pro pivovar značný potenciál z hlediska odbytu. Například Polsko je zemí, do které se v posledních třech letech vývoz českého piva neustále navyšuje. Patří spolu s Německem a Slovenskem mezi vývozní státy, kde je export piva

<sup>41</sup> Ideální teplota skladování nepasterovaného piva je 4-10 °C.

vyrobeného pivo vary na území ČR největší v rámci celé EU. Zajímavé vývozní trhy představují rovněž asijské země jako je například Čína či Jižní Korea, kde se obliba českého piva zvyšuje a průměrná cena půllitru piva se pohybuje okolo 150-170 Kč (Český svaz pivovarů a sladoven, 2017).

V případě, že by pivovar strategii vývozu piva do zahraničí chtěl zrealizovat, je nutné, aby vedle analýzy daného trhu byla provedena rovněž určitá míra propagace firmy a jejích produktů. Za tímto účelem by byla vhodná účast pivovaru na zahraničních výstavách, veletrzích a pivních festivalech. Tyto události jsou dobrou příležitostí k propagaci starobělského piva a navázání nových kontaktů v zahraničí. Předmětem těchto akcí není jen prodej a ochutnávka piva, ale také poskytování propagačního materiálu firmy (vizitek, letáků, atd.).

**Tabulka 4.9: Dotační titul - návrh na projekt č. 2**

Název	Marketing - výzva VII
Program podpory	Marketing
Vyhlášení výzvy	21.12.2017
Zahájení příjmu	15.1.2018
Ukončení příjmu	30.4.2018
Míra spolufinancování	50 % (pro malé podniky)

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, 2018b; vlastní zpracování

Tato výzva je určena malým, středním i velkým podnikům. Maximální míra podpory pro malé podniky je 50 % způsobilých výdajů. Firma se může v rámci projektu účastnit až 15 různých veletrhů či výstav v zahraničí.

#### 4.3.3 Návrh na projekt č. 3 – Úspora energie

*Snížení nákladů na elektrickou energii vlastní výrobou pomocí fotovoltaických systémů*

Pivovar má nepřetržitý odběr elektřiny pro chlazení piva, a to nejen v ležáckých tancích ale také ve skladu piva. V *chladících boxech* jsou skladovány veškeré sudy s pivem, potom co do nich bylo pivo stočeno z tanku. Náklady spojené s tímto chlazením by se dalo snížit vlastní výrobou elektřiny z fotovoltaických panelů umístěných na střeše budovy pivovaru. Vzhledem k tomu, že odběr je konstantní, není nutné tuto elektřinu akumulovat, nýbrž rovnou využívat pro vlastní spotřebu.

Na střeše budovy je dle měření na místě přibližně 750 m<sup>2</sup> využitelných pro vybudování fotovoltaické elektrárny. Orientační pořizovací cena elektrárny je 4 299 750 Kč. Součástí pořizovací ceny by bylo 441 ks fotovoltaických panelů o výkonu 250 Wp. Průměrná měsíční výroba by se pohybovala mezi 8 728 kWh a 10 106 kWh. Návratnost investice při 100 % spotřebě vlastní výroby z FVE je přibližně 10 let. Návratnost kapitálu při využití

spolufinancování v rámci uvedeného dotačního titulu (tabulka 4.10) je přibližně 2 roky.<sup>42</sup> Pro výpočet výše uvedených údajů byla využito kalkulačky na internetových stránkách firmy Česká solární s.r.o., viz příloha 4.

**Tabulka 4.10: Dotační titul - návrh na projekt č. 3**

Název	Fotovoltaické systémy s/bez akumulace pro vlastní spotřebu - Výzva II
Program podpory	Úspory energie
Vyhlášení výzvy	21.12.2017
Zahájení příjmu	2.1.2018
Ukončení příjmu	30.4.2018
Míra spolufinancování	80 % (pro malé podniky)

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, 2018c; vlastní zpracování

Tato výzva je určena malým, středním i velkým podnikům, u kterých se však liší míra podpory. Maximální míra podpory pro malé podniky je 80 % způsobilých výdajů.

#### **4.3.4 Další doporučení pro rozvoj pivovaru a jeho podnikání**

V rámci dalšího rozvoje a širšího využití potenciálu pivovaru byly autorem diplomové práce doporučeny následující záměry. Tyto doporučení byly předány majitelce Starobělského pivovaru, a.s. začátkem roku 2018 a následně zakomponovány do diplomové práce.

##### ***Venkovní posezení v prostorách areálu pivovaru***

V dnešní době mají lidé stále více v oblibě konzumovat produkty přímo v místě jejich výroby. Vzhledem k pozemku o rozloze 2634 m<sup>2</sup>, který pivovar vlastní se tedy nabízí možnost výstavby dřevěného altánku s posezením, kde by zákazníci mohli konzumovat starobělské pivo přímo z ležáckých tanků. Za tímto účelem by rovněž muselo být zřízeno výdejní místo pro prodej piva a dalšího občerstvení. Za zvážení by rovněž stálo vyrábět a podávat zde piva nealkoholická.

Slibný potenciál tohoto záměru podtrhuje také skutečnost, že v polovině roku 2017 byla dokončena výstavba cyklostezky, která je vedena v bezprostřední blízkosti pivovaru. Cyklostezka a provozovna pivovaru jsou zaznačeny v mapce, která je obsahem přílohy 5.

##### ***Pořádání pivního festivalu v areálu pivovaru a celoročních exkurzí***

Pivní festival s názvem *Starobělský BeerFest* se poprvé konal v roce 2016 a to v místě letní zahrady restaurace Tosca ve Staré Bělé. Festival se koná jednou za rok a jeho organizátorem je Starobělský pivovar, jehož snahou je propagace nejen vlastního piva, ale také produkce ostatních minipivovarů v regionu.

<sup>42</sup> Při současné ceně pivovaru za energie 4 Kč/ kWh.



Vzhledem k velikosti pozemku, který má pivovar k dispozici, by se příští ročníky mohly konat v místě areálu Starobělského pivovaru. Účelem této akce by se tak stalo zviditelnění městského obvodu Stará Bělá a propagace starobělského piva, které by v daný den bylo prodáváno za 50 % běžné ceny na trhu. Součástí festivalu by byla živá hudba, atrakce pro děti i dospělé a ukázka prostor výroby pivovaru.

Další možností rozvoje a budování image firmy SBP je pořádání řízených exkurzí do pivovaru. Při této příležitosti by účastníci měli možnost setkat se s vrchním sládkem pivovaru a poznat jednotlivé fáze procesu výroby piva. Součástí exkurze by byla ochutnávka piva z tanku a občerstvení formou tradičních pokrmů k pivu. Dále by si návštěvníci za svůj vstupní poplatek odnesli pivní sklenici a tričko s logem pivovaru.

### ***Online marketing a budování image pivovaru prostřednictvím sociálních sítí***

V současnosti zaujímají sociální sítě výrazné postavení v mezilidské komunikaci a zároveň představují obrovský potenciál z hlediska marketingu firmy. Výhodou reklamy pivovaru na sociálních sítích jsou relativně nízké náklady na její realizaci a díky svému velice přesnému cílení (např. muži ve věku 25-55 let) vykazuje obrovský výkon. Sociální sítě dále představují místo pro budování a rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky, a také oslovení nových potenciálních zákazníků.

Starobělský pivovar, a.s. doposud disponuje pouze vlastními webovými stránkami firmy<sup>43</sup>. Velkou příležitostí je tedy zřízení účtu hned na několika sociálních sítích, jako je např. Facebook, Twitter či Instagram, jejich vzájemné propojení mezi sebou a webovými stránkami pivovaru. Na těchto účtech by mělo docházet k pravidelné aktivitě v podobě přidávání různých příspěvků, novinek či videí, které mohou odběratelé a fanoušci stránek sledovat a sdílet. Tento typ online marketingu by mohl znamenat výrazný pokrok z hlediska rozvoje zákaznické základny a budování celkové image pivovaru.

### ***Analytická laboratoř***

Firma SBP by mohla v dohledné době investovat do zařízení analytické a mikrobiologické laboratoře pro zvýšení kvality a její indikace. Analytická a mikrobiologická laboratoř kvality nebude sloužit jen k interním kontrolním měření, ale tyto služby budou komerčně k dispozici taktéž i ostatním pivovarům. Rozbory piva a vstupních surovin pro jeho výrobu mohou být využity pro monitorování výrobního procesu či vylepšení a zkvalitnění výroby. Dále mohou sloužit pro účely vyměření spotřební daně pro plátce daně z piva dle Zákona o spotřebních daních č. 353/2003 Sb., v aktuálním znění.

---

<sup>43</sup> [www.starobelskypivovar.cz](http://www.starobelskypivovar.cz)

Na území ČR dle působí jen pár obdobných laboratoří, které své služby nabízejí za úplatu ostatním výrobcům. Ty se nacházejí v Praze, Humpolci a v Brně. Příloha 6 obsahuje ceník prováděných analýz.

Vzhledem ke skutečnosti, že v Moravskoslezském kraji se nachází přes 40 minipivovarů by tato investice mohla být přínosem pro celý region. Projekt by přinesl celkové zlepšení v oblasti produkce a zpracování piva. Pivovar by se realizací tohoto záměru odlišil od drtivé většiny své konkurence a posílil svou pozici na trhu.

## 5 Závěr

V současné době je podpoře malých a středních podniků v podmínkách Evropské unie věnována značná pozornost. MSP se podílejí v jednotlivých členských státech významnou měrou na inovačním potenciálu, zaměstnanosti a sociální stabilitě. Díky klíčovým iniciativám na podporu MSP a finančním prostředkům poskytovaných na národní i nadnárodní úrovni se tyto podniky stávají konkurenceschopnějšími, přispívají k sociálnímu a ekonomickému rozvoji regionů a ke zvyšování životní úrovně obyvatel v EU.

Diplomová práce byla zaměřena na teoretická východiska podpory malého a středního podnikání na evropské úrovni prostřednictvím kohézní politiky EU v programovém období 2014-2020. Jako stěžejní v tomto ohledu vystupují evropské strukturální a investiční fondy, které jsou zdrojem finančních prostředků pro financování politiky soudržnosti v členských státech Unie. Pozornost byla dále věnována podpoře malých a středních podniků v ČR, včetně charakteristiky konkrétního projektu realizovaného prostřednictvím Operačního programu Podnikání i inovace pro konkurenceschopnost.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit přínos plynoucí z využití dotačního titulu a zachycení dopadu realizace projektového záměru na konkurenceschopnost firmy Starobělský pivovar, a.s. Dále bylo cílem zpracovat návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti této firmy na základě použití dostupných nástrojů podpory podnikání v ČR v programovém období 2014-2020.

Dle struktury a obsahu diplomové práce lze konstatovat, že její cíl byl naplněn. V praktické části byla provedena SWOT analýza za účelem zhodnocení konkurenceschopnosti firmy, a především determinace nejvhodnější strategie dalšího rozvoje pivovaru z hlediska posílení pozice firmy na trhu. Iniciátorem a zhotovitelem této analýzy byl autor diplomové práce za přispění majitelky firmy Starobělský pivovar, a.s. Výsledky potvrdily skutečnost, že projektový záměr na pořízení nových technologií do výroby, jehož fyzická realizace proběhla v roce 2017, je nejlepší variantou z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Provedená SWOT analýza rovněž nabídla další výstupy pro firmu v podobě alternativních strategií využití příležitostí pivovaru k redukci či úplnému odstranění jeho slabých stránek.

Výsledek hodnocení přínosů dotace podložený poskytnutou CBA analýzou ukázal, že využití dotačního titulu k realizaci projektového záměru znamenalo zcela zásadní snížení finanční náročnosti investice, která by za jiných okolností, tj. bez spolufinancování ze zdrojů EU byla nenávratná.

Pivovar díky realizaci investičního projektu upevnil svou pozici na trhu jako výrobce kvalitního piva bez chemického zpracování, který je schopen vzhledem k produkčním možnostem uspokojit poptávku širšího okruhu koncových zákazníků. V prvním čtvrtletí 2018 byl zaznamenán meziroční nárůst výstavu piva o 80 % a tržby stouply až o 95 %, přičemž vlivem rozšíření výrobních kapacit došlo k úsporám z rozsahu. Pořízení technologií mělo rovněž pozitivní dopad na zvýšení počtu velkoodběratelů i maloodběratelů. V neposlední řadě došlo k rozšíření stále nabídky piva firmy SBP, což významně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru na trhu.

Autorem diplomové práce byly navrženy celkem tři potenciální projekty, u kterých, vzhledem k jejich aktuálnosti v souvislosti s výzvami, mohlo být využito dotace z OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tyto projektové záměry byly předem zkontrolovány se zástupci firmy Realizace dotací, s.r.o. a vedením firmy Starobělský pivovar, a.s. Jednalo se o projekty realizovatelné v rámci programu podpory *Technologie- Výzva VII*, *Marketing- Výzva III* a *Úspory energie- Výzva II*. Součástí dalších doporučení zaměřených na zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím kvantitativně a kvalitativně širšího využití potenciálu pivovaru, byly rovněž projektové záměry, pro které však nebyly nalezeny odpovídající dotační tituly.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

- [1] BACHTLER, J., C. MENDEZ a F. WISHLADE. *EU Cohesion Policy and European Integration*. Dorchester (UK): Henry Ling, 2013. ISBN 978-0-7546-7421-4.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] FOJTÍKOVÁ, Lenka a kol. *Postavení Evropské unie v podmínkách globalizované světové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3333-0.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] HÁJEK, Oldřich a Jiří NOVOSÁK. *Kohézní politika v širších souvislostech*. Žilina: Georg, 2010. ISBN 978-80-89401-19-2.
- [6] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [7] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Abeceda fondů EU 2014-2020*. Praha: Svoboda Press, 2015. ISBN 978-80-7538-013-5.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] McCANN, Philip. *The regional and Urban Policy of the European Union*. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 2015. ISBN 978-1-78347-950-4.
- [10] MOLLE, Willem. *European cohesion policy*. New York: Routledge, 2007. ISBN 0-415-43812-8.

[11] SRDOŠOVÁ, K., R. JURČÍK, M. VYKLIČKÝ a I. ČUPROVÁ. *The European Union Support of Small and Medium-sized Enterprises in Czech and Slovak Republic*. Brno: 1. VZPPP, 2015. ISBN 978-80-904990-5-8.

[12] VERHOEF, Berry. *Velká encyklopedie piva*. Čestlice: Rebo Production CZ, 2003. ISBN 80-7234-283-5.

[13] ZAHRADNÍK, Petr. *Kohézni politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-527-5.

[14] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-16-3.

[15] ŽIVĚLOVÁ, Iva a Jaroslava ZICHOVÁ. *Živnostenské podnikání*. Brno: B.I.B.S., 2002. ISBN 80-86575-15-2.

Odborné časopisy:

[16] HAHN, Johannes. Politika soudržnosti 2014-2020. *Panorama Inforegio* [online]. 2011, č. 40 [cit. 7. 3. 2018]. ISSN 1608-398X. Dostupné z:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40_cs.pdf)

Elektronické zdroje:

[17] EVROPSKÁ KOMISE, 2017. *Annual Report on European SMEs 2016/2017* [online]. [cit. 22. 2. 2018]. Dostupné z:  
[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)

[18] EVROPSKÁ KOMISE, 2014a. *Úvod do politiky soudržnosti EU pro období 2014-2020* [online]. [cit. 7. 3. 2018]. Dostupné z:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_cs.pdf)

[19] EVROPSKÁ KOMISE, 2014b. *Politiky Evropské Unie: Podniky*. [online]. [cit. 10. 3. 2018]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/enterprise\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_cs)

- [20] EVROPSKÁ KOMISE, 2015. *Priority na rok 2014-2020*. [online]. [cit. 1. 3. 2018]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/cs/policy/how/priorities](http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/how/priorities)
- [21] EUROSOP, 2014. *Regionální politika 2014-2020* [online]. [cit. 28. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.eurosop.cz/9197/sekce/regionalni-politika-2014-2020/>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011. *Klasifikace územních statistických jednotek (CZ-NUTS) – 2011* [online]. [cit. 28. 2. 2018]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_uzemnich\\_statistickych\\_jednotek\\_-cz\\_nuts-\\_2011](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_uzemnich_statistickych_jednotek_-cz_nuts-_2011)
- [24] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2016a. *Společný strategický rámec* [online]. [cit. 28. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/S/Spolecny-strategicky-ramec>
- [25] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2016b. *Programové období 2014-2020* [online]. [cit. 29. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- [26] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. *Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 28. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>
- [27] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2017. *Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020* [online]. [cit. 28. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Dohoda-o-partnerstvi>
- [28] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2014. *Programy pro programové období 2014-2020* [online]. [cit. 11. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

- [29] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2017a. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016* [online]. [cit. 22. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>
- [30] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2014. *Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků (COSME)* [online]. [cit. 11. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/programy-eu-na-podporu-msp/cosme/program-pro-konkurenceschopnost-podniku-a-malych-a-strednich-podniku-2014-2020-cosme--146656/>
- [31] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2017b. *Horizont 2020* [online]. [cit. 12. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/programy-eu-na-podporu-msp/horizon/horizont-2020--232896/>
- [32] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2015a. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 13. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>
- [33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2015b. *Programy podpory OP PIK* [online]. [cit. 13. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/programy-podpory-op-pik/programy-podpory-op-pik--157496/>
- [34] ENOVATION, 2014. *Dotační programy*. [online]. [cit. 11. 3. 2018]. Dostupné z: [http://www.oppik.cz/dotacni-programy?gclid=CjwKCAjw7tfVBRB0EiwAiSYGM\\_n7zqrXoBIuAQJBhgQzOf6WfXy41VDpZTeNWthEpy-Gwrrf8qKwnhoCrDIQAvD\\_BwE](http://www.oppik.cz/dotacni-programy?gclid=CjwKCAjw7tfVBRB0EiwAiSYGM_n7zqrXoBIuAQJBhgQzOf6WfXy41VDpZTeNWthEpy-Gwrrf8qKwnhoCrDIQAvD_BwE)



- [35] CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY, 2015. *Daň z piva a daň z vína meziproduktů* [online]. [cit. 18. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>
- [36] ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN, 2017. *Rekordní výstav piva v roce 2016 podpořen exportem i vyšší spotřebou na tuzemském trhu* [online]. [cit. 28. 3. 2018]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/rekordni-vystav-piva-v-roce-2016-podporen-exportem-i-vyssi-spotrebou-na-tuzemskem-trhu>
- [37] ČESKOMORAVSKÝ SVAZ MINIPIVOVARŮ, 2017. [online]. [cit. 28. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.minipivo.cz/cz/moravskoslezsky-kraj/>
- [38] EKONOM, 2017. *Éra minipivovarů v Česku nekončí.* [online]. [cit. 28. 3. 2018]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-65784960-jeden-novy-pivovar-tydne>
- [39] STAROBĚLSKÝ PIVOVAR, 2017. *Naše pivo.* [online]. [cit. 31. 3. 2018]. Dostupné z: <http://starobelskypivovar.cz/nase-pivo/>
- [40] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, 2018a. *Technologie – Výzva VII.* [online]. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/technologie/technologie-vyzva-vii/>
- [41] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, 2018b. *Marketing – Výzva III.* [online]. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/marketing/marketing-vyzva-iii/>
- [42] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, 2018c. *Úspory energie – Fotovoltaické systémy s/bez akumulace pro vlastní spotřebu – Výzva II.* [online]. [cit. 21. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/uspory-energie/uspory-energie-fotovoltaicke-systemy-bez-akumulace-vlastni-spotrebu-vyzva-ii/>

Interní zdroje:

- [43] STAROBĚLSKÝ PIVOVAR, 2017a. *Interní dokumentace firmy.*
- [44] STAROBĚLSKÝ PIVOVAR, 2017b. *Příloha k účetní závěrce.*
- [45] STAROBĚLSKÝ PIVOVAR, 2016. *Žádost o podporu.*
- [46] STAROBĚLSKÝ PIVOVAR, 2014. *Výpis z obchodního rejstříku.*

## Seznam zkratek

EU	Evropská unie
MSP	Malé a střední podniky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ERDF	European Regional Development Fund
FS	Fond soudržnosti
CF	Cohesion Fund
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
EMFF	European Maritime and Fisheries Fund
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
EAFRD	European Agricultural Fund for Rural Development
HDP	Hrubý domácí produkt
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
RP	Regionální politika
OP	Operační program
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
EEN	Enterprise Europe Network
DPH	Daň z přidané hodnoty
IPA	India Pale Ale
APA	American Pale Ale
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics Nomenklatura územních statistických jednotek
LAU	Local administrative unit Místní správní jednotka
ESF	Evropský sociální fond European Social Fund
CSF	Common Strategic Framework Společný strategický rámec

PA	Partnership Agreement Dohoda o partnerství
SBA	Small Business Act for Europe Small Business Act pro Evropu
CIP	Competitiveness and Innovation Framework Programme Rámcový program pro konkurenceschopnost a inovace
IRR	Internal Rate of Return Vnitřní výnosové procento
PI	Profitability index Index ziskovosti
CBA	Cost Benefit Analysis Analýza nákladů a výnosů
COSME	Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-Sized Enterprises Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2018



.....  
Daniel Hořínek

## **Seznam příloh**

- Příloha 1: Graf vygenerované strategie WO
- Příloha 2: Fotografie nově pořízených technologií v rámci zrealizovaného projektu
- Příloha 3: Specifikace technologického celku
- Příloha 4: Výpočet úspory elektrické energie
- Příloha 5: Mapa cyklostezek v okolí provozovny firmy Starobělský pivovar, a.s.
- Příloha 6: Ceník služeb analytické laboratoře
- Příloha 7: CBA Report (MS2014+)